john kotter
holger rathgeber

Aisbergul nostru se topește

Schimbarea
și succesul
în orice condiții

Traducere de
Monica Sibinescu
Ilustrații de Peter Mueller



PUBLICA

Titlul original: **Our Iceberg Is Melting. Changing and Succeeding Under Any Conditions**, by John Kotter & Holger Rathgeber Portfolio, St. Martin Press.

ISBN 978-973-88749-9-2

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
KOTTER, JOHN P.
Aisbergul nostru se topește : schimbarea și succesul în orice condiții / John Kotter, Holger Rathgeber ; trad.: Monica Sibinescu. - București : Publica, 2008
ISBN 978-973-88749-9-2

I. Rathgeber, Holger
II. Sibinescu, Monica (trad.)

65

Editori:
Cătălin Muraru
Silviu Dragomir

Director executiv:
Bogdan Ungureanu

Coperta:
Alexe Popescu

Redactor:
Claudiu Oancea

Dtp:
Faber Studio

Corectură:
Eugenia Ursu
Elena Bițu

Ce spun oamenii

„«Aisbergul nostru se topește» este o carte superbă. Ea cuprinde mesaje puternice care pot ajuta un număr mare de cititori. Parcurge toți pașii spre succes într-o lume în schimbare, de la determinarea consecințelor importante, parteneriatul cu un colaborator capabil, stabilirea traseului de urmat, câștigarea încrederii, comportamentul față de cei care nu doresc schimbarea și așa mai departe."

- CHRIS HAND
VICEPREȘEDINTE CITIGROUP GLOBAL ACCOUNT
AVAYA CORPORATION

„Nu am mai citit niciodată într-o carte de afaceri o parabolă care să abordeze o problemă atât de complexă precum managementul schimbării, din care să extragă esențialul sub forma unei povestiri simple și ușor de înțeles pentru toată lumea. Aceasta este continuarea ideală pentru «Conducând schimbarea» și «Inima schimbării». O carte

obligatorie pentru oricine are de-a face cu managementul schimbării."

- RICHARD J. KOSINSKI
CATEGORY DEVELOPMENT OFFICER
YAHOO, INC.

„Cartea «Aisbergul nostru se topește» este fantastică — ciudată, dar la obiect. Ar trebui să determinăm fiecare persoană din Washington D.C. să o citească."

- JOHN BATTEN
VICEPREȘEDINTE EXECUTIV
TWIN DISC, INC.

„Cartea «Aisbergul nostru se topește» mi-a căzut în mână în luna mai, am comandat și am distribuit șaizeci de exemplare în luna iunie, am evaluat efectul ei asupra eforturilor noastre de schimbare, după care am mai comandat încă cinci sute de exemplare în luna septembrie. Este o comoară."

- HEIDI KING
MANAGER DE PROGRAM
DEPARTAMENTUL APĂRĂRII

„Aceasta este cartea cea mai ușor de citit și totuși cartea cea mai bogată din punct de vedere informațional pe care am întâlnit-o. Stabilirea uneia dintre cele mai mari provocări ale managementului — «ce problemă, nu văd

nici o problemă» — în contextul unui aisberg care se topește și al unui pinguin hotărât a reprezentat lovitura unui adevărat geniu."

- MICHAEL DIMELOW
DIRECTOR, PRODUCT MARKETING
TTP COMMUNICATIONS PLC

„Am urmărit mulți ani lucrările lui Kotter, le respect mult, le folosesc în relațiile cu clienții și cunosc puterea unică a acestora de a sprijini oamenii și organizațiile pentru a avea realizări mai bune. Cea mai recentă strădanie a sa — această poveste cu pinguini — este, după părerea mea, cartea cea mai bună și mai utilă pe care a scris-o vreodată."

- ALAN FROHMAN
PREȘEDINTE
FROHMAN ASSOCIATES

„Datorită acestei cărți și a faptului că am împărtășit-o și cu alte câteva persoane din organizație, ne-am putut mișca rapid pe mai multe fronturi. Suntem hotărâți să mergem înainte, în loc să continuăm să mai studiem, să mai organizăm etc. Pentru noi are o mare importanță."

- TOM CURLEY
PREȘEDINTE ȘI CEO
ASSOCIATED PRESS

„Este o carte grozavă. Face o treabă excelentă în sensul de a comunica, într-un mod simplu și nostim, provocările-cheie ale coordonării schimbării. Ne putem identifica ușor cu personajele. Permite o discuție relaxată cu privire la probleme dificile."

- DEB KARSTETTER
VICEPREȘEDINTE EXECUTIV
ABD INSURANCE & FINANCIAL SERVICES

„Când eram copil, în Franța, am făcut cunoștință cu clasicul «Micul prinț». Am recitit această carte minunată pe vremea când eram în colegiu și de foarte, foarte multe ori de când sunt adult. Este o carte care mă ajută să cresc și să gândesc. Văd «Aisbergul nostru se topește» devenind «Micul prinț» pentru secolul al XXI-lea."

- STEPHAN BANCEL
GENERAL MANAGER
ELI LILLY, BELGIA

„Fiica mea de cincisprezece ani m-a văzut citind «Aisbergul nostru se topește» și, când am lăsat cartea în cameră, a început să o citească. După ce a terminat-o, a citit-o soția mea. După care am vorbit despre ea. Ceea ce bănuiesc că se va întâmpla acum în familia noastră și, mai ales, cu fiica noastră, este existența unei povestiri de referință ce poate fi folosită atunci când discutăm aspecte legate de schimbare, întrucât este o poveste frapantă și ușor de reținut. Și, mai mult decât atât, este o carte greu de uitat."

- PETER Z. ORTON, PH.D.
PROGRAM DIRECTOR, SPECIAL PROJECTS
IBM ON DEMAND LEARNING

„În această lume care se mișcă rapid, cu teancuri de date și materiale scrise, această carte este ca o gură de aer proaspăt. Este simplă și la obiect, ușor de citit și plină de multe idei pe care toți le pot aplica. M-am surprins reflectând la trecut pe o pagină, și la viitor pe o altă pagină."

- EDWARD DAY
VICEPREȘEDINTE EXECUTIV
SOUTHERN COMPANY GENERATION

Cuvânt înainte de Spencer Johnson, M.D.;
Autor al cărții „Who moved my cheese?" și
coautor al cărții „The One Minute Manager"

La prima vedere, această carte minunată pare a fi o simplă fabulă care este ușor de citit și de înțeles. Însă acesta este doar vârful proverbialului aisberg.

Lucrând cu John Kotter, la Harvard Business School, am aflat că știe mai multe decât oricine despre schimbarea organizațiilor. Lideri și manageri din întreaga lume i-au citit mult respectata carte „Leading Change" și au descoperit că cel mai bun mod de a asigura schimbarea cu succes a organizației este să utilizeze cei Opt Pași recomandați de el.

Dar ce legătură are asta cu majoritatea dintre noi?

Ei bine, în „Aisbergul nostru se topește", oricare persoană din orice fel de organizație — asta însemnând aproape toată lumea — poate descoperi cum se utilizează cei Opt Pași și se

poate bucura de mai multe reușite într-o epocă a schimbărilor.

Profesorul Kotter și Holger Rathgeber, coautorul său la fel de creativ, ne arată cum un grup de pinguini utilizează acești pași în condiții vitrege și, în aparență, fără să-și dea seama.

Fie în lumea afacerilor, fie în viața de zi cu zi, oricine, de la președintele unei firme la elevul de liceu, are de câștigat din această poveste.

În timp ce vă veți lăsa încântați de povestea care urmează, este posibil să vă întrebați „Care este «aisbergul» meu?" și „Cum pot folosi ceea ce descopăr în această poveste?"

Gândiți-vă după aceea cum puteți împărtăși toate acestea celor cu care lucrați. În fond și la urma urmei, toate lucrurile merg mai bine când toți suntem de aceeași parte a „aisbergului".

Aisbergul nostru se topește

Cuvânt de întâmpinare

Dacă știți ce să faceți când schimbările vă pun la încercare, puteți prospera extraordinar. Dacă nu știți însă ce să faceți în astfel de situații, atunci, atât voi, cât și ceilalți puteți fi în pericol.

De multe ori, oamenii și organizațiile nu realizează cât de necesară este schimbarea. Fie nu identifică în mod corect ce trebuie să facă, nu concretizează ceea ce au început, fie se blochează pe parcurs. La fel se întâmplă cu afacerile. Cu sistemele școlare. Cu națiunile.

Noi am studiat schimbarea și provocările ei. Cunoaștem capcanele în care pot să cadă până și cele mai inteligente persoane. Știm pașii care trebuie parcurși pentru a asigura succesul de grup. Și vă vom demonstra constatările noastre.

Metoda noastră mai mult demonstrează decât expune și face acest lucru pe o cale care a ajutat oamenii să învețe, de-a lungul secolelor, mai mult decât orice altă tehnică: fabula.

Fabula poate fi puternică, întrucât preia subiecte serioase, neclare sau amenințătoare și le clarifică, făcându-le abordabile. Fabula este ușor de reținut, spre deosebire de multitudinea de informații cu care suntem bombardați azi și pe care mâine le uităm. Fabula stimulează gândirea, oferind lecții importante, și motivează — tinerii și bătrânii în egală măsură — pentru a se folosi de aceste lecții. În lumea noastră modernă, puternic tehnologizată, putem uita cu ușurință acest adevăr simplu și totuși atât de profund.

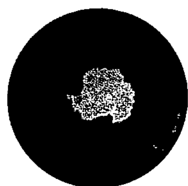
Fabula care urmează a fost inspirată de cercetările, încununate cu premii, ale lui John Kotter, referitoare la implementarea cu succes a schimbării. Fiecare dintre noi se confruntă cu problemele de bază descrise în poveste. Puțini dintre noi însă reușesc să găsească modalități de a ieși din impas în mod eficient.

Dacă știți destule elemente despre locația în care ne-am amplasat povestea — Antarctica —, veți constata că viața pinguinilor noștri nu este chiar așa cum este descrisă într-un documentar National Geographic. Așa sunt fabulele. În cazul în care considerați că o povestioară nostimă cu poze este doar pentru copii, veți constata curând că această carte se referă la probleme adevărate de viață, frustrante pentru aproape orice persoană care lucrează într-o organizație.

Pentru cititorii care preferă să cunoască istoria acestei cărți, elementele esențiale care au stat la baza ei, metoda de schimbare în Opt Pași, sau cum poate această fabulă să vă ajute să reușiți într-o epocă plină de schimbări, toate aceste materiale sunt incluse la pagina 151. Dacă nu doriți să consultați aceste materiale acum, atunci așezați-vă comod și continuați să citiți.

Aisbergul nostru nu se va topi niciodată

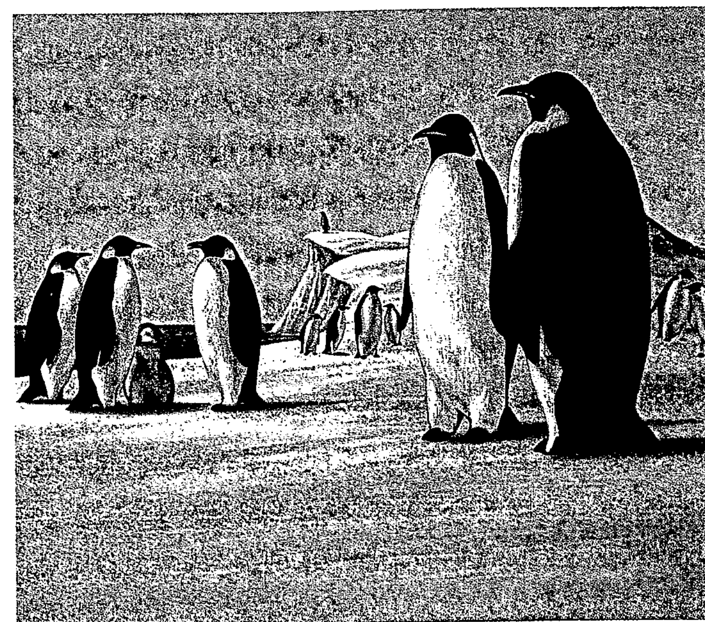
A fost odată ca niciodată o colonie de pinguini care trăia în înghețata Antarctică, pe un aisberg, în apropiere de ceea ce azi numim Cape Washington.



Aisbergul se afla acolo de mulți, mulți ani și era înconjurat de o mare bogată în hrană. Pe suprafața lui se găseau pereți uriași de zăpadă veșnică, ce puteau să adăpostească pinguinii de furtunile cumplite din timpul iernii.

Pinguinii locuiseră pe acest aisberg dintotdeauna. „Acesta este căminul nostru" — ar fi spus ei, dacă v-ați fi aflat în lumea lor de gheață și zăpadă. Și ar fi continuat, destul de logic, din punctul lor de vedere, — „și va fi întotdeauna căminul nostru".

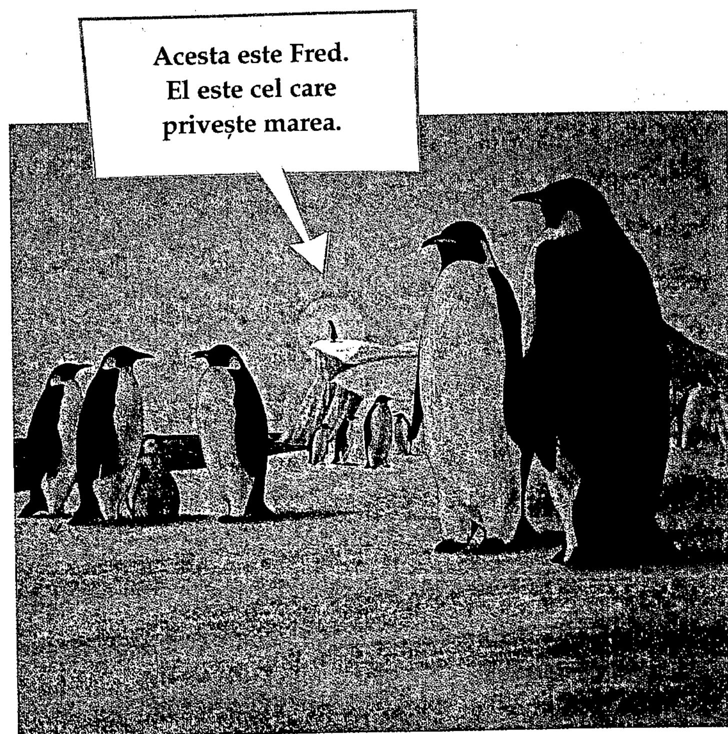
Acolo unde locuiau ei, orice risipă de energie ucidea. Toți membrii coloniei știau că trebuie să stea împreună pentru a supraviețui. Așa încât învățaseră să depindă unii de alții. Deseori, se comportau ca o mare familie (ceea ce, desigur, poate fi și bine și rău).



Păsările erau cu adevărat frumoase. Cunoscute sub numele de pinguini imperiali, acestea erau cele mai mari dintre cele șaptesprezece tipuri de animale antarctice care par mereu îmbrăcate în frac.

Colonia era formată din două sute șaizeci și opt de pinguini. Unul dintre ei era Fred.

Fred arăta și se comporta aproape la fel ca toți ceilalți. Probabil că l-ați descrie ca fiind „drăguț" sau „distins", cu condiția să nu vă displacă animalele chiar de tot. Dar Fred se deosebea de majoritatea pinguinilor datorită unei trăsături foarte importante.



Fred era neobișnuit de curios și avea un bun spirit de observație.

Alți pinguini plecau să vâneze diverse creaturi marine — un lucru destul de necesar, având în vedere că în Antarctica nu exista altă sursă de hrană. Fred pescuia mai puțin și studia marea și aisbergul mai mult.

Alți pinguini petreceau mai mult timp cu prietenii și rudele. Fred era un tată și un soț bun, dar se dedica mai puțin activităților sociale. Deseori, pleca de unul singur ca să-și noteze observațiile.

Ați putea crede că Fred era o pasăre ciudată, poate chiar genul de pinguin cu care ceilalți nu doreau să-și petreacă timpul. Dar nu era adevărat. Fred făcea doar ceea ce i se părea lui corect. În consecință, ceea ce vedea îl alarma din ce în ce mai mult.

Fred avea o servietă plină cu observații, idei și concluzii. (Da, o servietă. Aceasta este o fabulă.) Informațiile erau din ce în ce mai în îngrijorătoare și începeau să-l alarmeze.

Aisbergul se topește și ar putea să se spargă în curând!!

Un aisberg care s-ar nărui dintr-o dată în mai multe bucăți ar fi un dezastru pentru pinguini, mai ales dacă acest lucru s-ar petrece iarna, în timpul unei furtuni. Multe dintre păsările mai bătrâne și mai tinere ar muri cu siguranță. Cine poate spune care ar fi toate consecințele? Ca toate evenimentele inimaginabile, nu există un plan pentru a face față unei astfel de catastrofe.

Fred nu intra ușor în panică. Dar, cu cât își studia mai mult observațiile, cu atât era mai descurajat.

Fred știa că trebuie să facă ceva. Dar nu era în măsură să ia nici un fel de hotărâre sau să decidă cum ar trebui să acționeze alții. Nu era unul dintre conducătorii coloniei. Nu era nici măcar fiul, fratele sau tatăl unuia dintre conducătorii coloniei. Și nici nu era cunoscut ca fiind priceput în elaborarea unor prognoze credibile despre aisberguri.

Fred își amintea, totodată, cum fusese tratat Harold, un coleg-pinguin, când a sugerat, la un moment dat, despre căminul lor, că acesta devenea mai fragil. Când nimănui nu părea să-i pese, Harold încercă să adune unele dovezi. Eforturile sale au fost întâmpinate cu reacții ca acestea de mai jos:

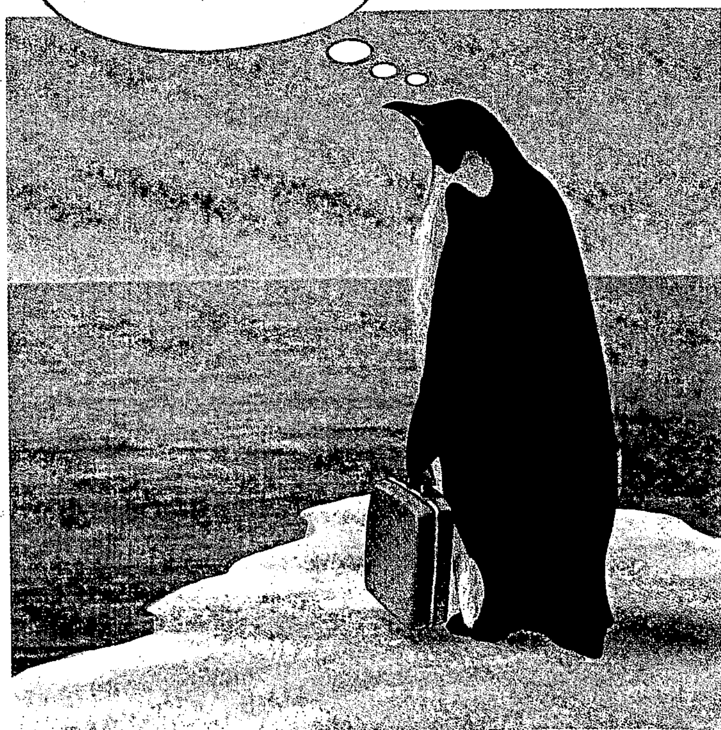
„Harold, te îngrijorezi prea mult. Ia un calmar și ai să te simți mai bine."

„Fragil?! Sari în sus și jos, Harold. Hai să sară cincizeci dintre noi în același timp. Se întâmplă ceva? Ia zi..."

„Observațiile tale sunt fascinante, Harold. Dar ele pot fi interpretate în patru moduri diferite. Știi, dacă am presupune că..."

Unele păsări nu au spus nimic, dar au început să-l trateze altfel pe Harold. Schimbarea era imperceptibilă, dar Fred a observat-o. În mod categoric, nu era o schimbare în sensul bun al cuvântului.

Fred începu să se simtă cam singur.



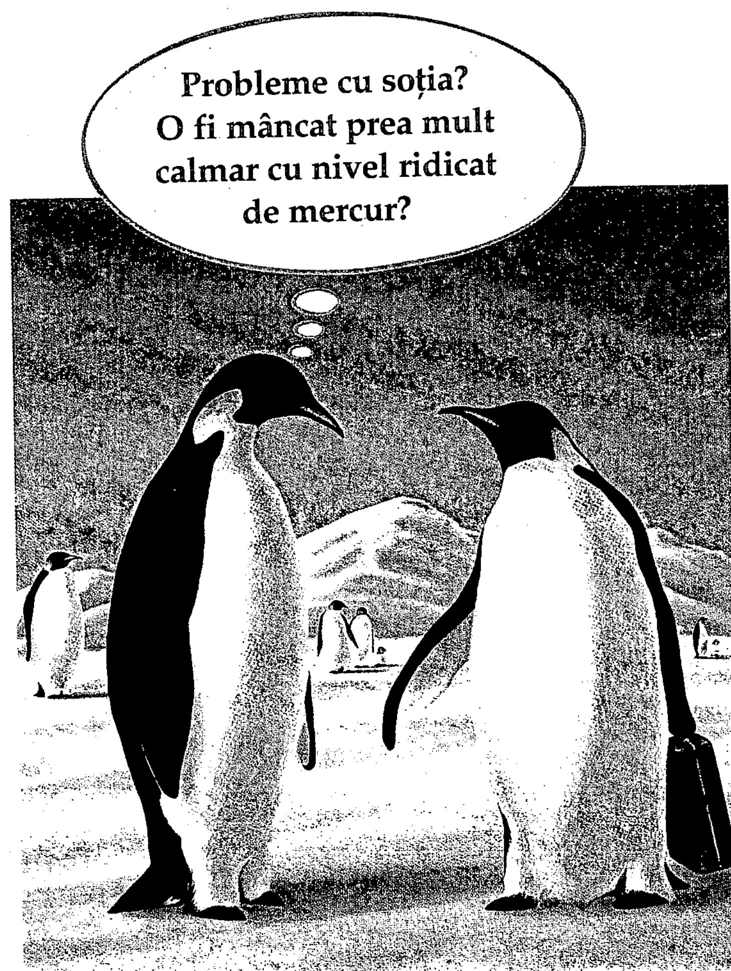
Ce-i de făcut acum?

Colonia avea un Consiliu de Conducere. Acesta era cunoscut și sub denumirea de Grupul celor Zece, condus de un Pinguin-șef. (Adolescenții aveau un alt nume pentru grup, dar asta este o altă poveste.)

Alice era unul dintre cei zece șefi. Era o pasăre dură, practică și cunoscută pentru faptul că ducea lucrurile la bun sfârșit. Era, de asemenea, apropiată coloniei, spre deosebire de câțiva dintre colegii ei, care erau mai rezervați. De fapt, întreaga lor rasă de pinguini pare a fi mai rezervată, dar nu toți pinguinii se comportă ca atare.

Fred decise că, față de alți pinguini mai în vârstă, Alice era mai puțin probabil să-i respingă povestea. Așa încât se duse să o vadă. Datorită felului de a fi al lui Alice, Fred nu avea nevoie să-și stabilească o întâlnire.

Fred îi povesti despre studiile și concluziile sale. Aceasta îl ascultă cu atenție, chiar dacă, sincer, se întreba dacă nu cumva Fred avea probleme personale.



Dar... Pentru că Alice era Alice, nu-l ignoră pe Fred. În schimb, îi spuse cu scepticism: „Du-mă la locul care crezi tu că demonstrează cel mai clar problema."

Acel „loc" nu se afla pe suprafața vizibilă a aisbergului, acolo unde topirea și consecințele sale erau greu de observat, ci dedesubt și în interior. Fred îi explică acest lucru lui Alice. Aceasta ascultă și, nefiind una dintre cele mai răbdătoare păsări, spuse: „Bine, bine. Hai să mergem".

Pinguinii sunt vulnerabili atunci când sar în apă, deoarece focile-leopard și balenele ucigașe se ascund pentru a putea să prindă păsările neatente. Fără a intra în prea multe detalii grafice neplăcute, să spunem că nu este deloc plăcut să fii prins de o focă-leopard sau de o balenă ucigașă. Așa încât, atunci când Fred și Alice au sărit în mare, au făcut-o fiind foarte atenți.

Sub apă, Fred scoase în evidență fisuri și alte aspecte clare de deteriorare cauzate de topire. Alice era uimită de faptul că ignorase toate aceste semne.

Alice îl urmă pe Fred care intră într-o gaură mare aflată pe o parte laterală a aisbergului. Printr-un canal larg de câțiva metri, înotară până în inima gheții, ajungând într-o cavernă spațioasă, plină cu apă.

Alice încerca să dea impresia că înțelegea tot ceea ce vedea, dar specialitatea sa era leadership-ul, și nu știința aisbergurilor. Fred îi zări privirea perplexă. Așa încât, când se întoarseră la suprafață, îi explică.

Pentru a nu lungi povestea:

Aisbergurile nu sunt precum cuburile de gheață. Aisbergurile sunt străbătute pe dinăuntru de o serie de crăpături, denumite canale. Canalele pot conduce la goluri mari de aer, numite caverne. Dacă gheața se topește suficient de mult, crăpăturile sunt expuse la apă, care se scurge ulterior în canale și apoi în caverne.

În timpul unei ierni friguroase, canalele înguste pline cu apă pot să înghețe rapid, blocând apa în caverne. Dar, deoarece temperaturile continuă să scadă, apa din caverne va îngheța și ea. Pentru că lichidul care îngheață are tendința să crească în mod semnificativ ca volum, aisbergul ar putea să se spargă în bucăți.

După câteva minute, Alice începu să înțeleagă de ce Fred era atât de preocupat. Însă cât de gravă era problema?

În mod categoric nu era bine deloc.

Alice era zdruncinată, dar nu lăsa să se vadă acest lucru. În schimb, îi puse lui Fred întrebare după întrebare.

„Trebuie să mă gândesc la ceea ce mi-ai arătat", îi spuse ea, „și după aceea să vorbesc repede cu câțiva colegi din conducere." Mintea ei punea deja lucrurile în ordine.

„O să am nevoie de ajutorul tău", îi spuse ea lui Fred.

„Am nevoie să fii pregătit să-i ajuți și pe ceilalți să vadă și să înțeleagă problema." După o scurtă pauză, adăugă: „Și fii pregătit ca unele păsări să aibă impresia că nu este vorba de nici o problemă".

Alice își luă rămas-bun de la Fred. Fred se simțea și mai bine, dar și mai rău.

Mai bine — nu mai era singurul pinguin care vedea dezastrul potențial. Nu mai era singurul pinguin care considera că trebuie neapărat să facă ceva pentru rezolvarea problemei.

Mai rău — nu întrevedea nici o soluție. Și nici nu-i plăcea modul cum îi spusese Alice „fii pregătit" și „unele păsări au impresia că nu este vorba de nici o problemă".

Și mai erau doar două luni până la iarna antarctică.



Problemă?
Ce problemă?

În următoarele câteva zile, Alice a contactat toți membrii Consiliului de Conducere, inclusiv pe Louis, Pinguinul-șef. I-a rugat s-o însoțească în aceeași călătorie pe care o făcuse cu Fred. Majoritatea a ascultat-o. Dar s-au arătat foarte sceptici. Nu cumva Alice avea o problemă personală, poate ceva legat de căsnicia ei?

Nici unul dintre cei cu care vorbise Alice nu era prea entuziasmat la ideea de a înota într-o cavernă mare și întunecată. Câțiva dintre membrii Consiliului nici măcar nu-și făcură timp să se întâlnească cu Alice, spunându-i că sunt ocupați cu treburi mai importante. Trebuiau să rezolve reclamația venită de la o pasăre destul de gălăgioasă, care se plângea că un alt pinguin se strâmba în spatele ei (o problemă oarecum ciudată, întrucât pinguinii nu pot să se strâmbe).

Discutau, de asemenea, dacă ședințele săptămânale ar trebui să dureze două ore sau două ore și jumătate, subiect aprins de discuție, atât pentru cei cărora le plăcea să sporovăiască, cât și pentru cei care nu doreau acest lucru.

Alice îl rugă pe Louis, Pinguinul-șef, să-l invite și pe Fred la următoarea ședință a Consiliului, pentru a-și prezenta și susține concluziile. „Ținând seama de tot ceea ce mi-ai spus despre el, sunt categoric foarte interesat să aud ce are să ne spună Fred" — vorbi cu diplomație Pinguinul-șef.

Cu toate acestea, Louis nu stabili în orar nici o prezentare ce urma să fie făcută de acest pinguin cvasinecunoscut și care nu mai vorbise niciodată în fața grupului de conducători. Alice însă era insistentă, amintindu-i șefului ei că trebuiau să-și asume anumite riscuri, „ceea ce ai făcut în mod curajos toată viața ta". Acesta era un adevăr, mai mult sau mai puțin, și Louis se simțea măgulit auzind-o pe Alice spunându-l (chiar dacă motivele ei erau destul de evidente).

Pinguinul-șef căzu de acord să-l invite pe Fred, iar Alice îi transmise invitația.

Pregătindu-și întâlnirea cu conducătorii, Fred se gândi să scrie un discurs, în care urma să prezinte statistici legate de scăderea dimensiunilor căminului lor, despre canale, caverne pline cu apă, numărul fisurilor cauzate în mod evident de topire și așa mai departe. Dar, când puse câteva întrebări despre Grupul celor Zece unor membri mai în vârstă din colonie, constată următoarele:

- Două dintre păsările din Consiliu adorau dezbaterile pe tema validității statisticilor. Și le făcea plăcere să dezbată acest aspect ore întregi. Aceștia erau doi dintre cei mai înfocați susținători ai ședințelor lungi.

- Unul dintre membrii Consiliului de Conducere de obicei adormea sau era pe aproape, mai ales în timpul prezentărilor mai lungi care includeau și statistici. Sforăitul lui putea deranja.

- O altă pasăre nu agrea cifrele. Încerca să ascundă acest lucru dând foarte mult din cap în semn de încuviințare. Toată această clătinare din cap tindea să enerveze alți membri ai Grupului, ceea ce putea duce la stări de tensiune și certuri.

- Cel puțin alți doi membri ai Consiliului erau foarte categorici, spunând că lor nu le place să li se SPUNĂ mai nimic, considerând că ei trebuie să fie cei care trebuie să SPUNĂ.

După o îndelungă chibzuință, Fred alese pentru apropiata întâlnire o abordare care era diferită de planul inițial.

Fred construi un model al aisbergului lor. Dimensiunile erau de 120/150 m și era făcut din gheață și zăpadă adevărate. Construcția nu fusese ușoară pentru Fred (cu atât mai mult cu cât nu avea mâini, degete sau degete opozabile). Când totul fu gata, Fred știa că nu era perfect. Dar Alice era de părere că ideea fusese creatoare și, în mod categoric, suficient de bună pentru a-i face pe lideri să înceapă a pricepe despre ce este vorba.

În noaptea dinaintea întâlnirii, Fred și prietenii săi mutară modelul în locul unde urma să se întâlnească echipa de conducere, acesta fiind, din păcate, pe cel mai înalt vârf al aisbergului. La jumătatea drumului începură comentariile: „Ia mai zi o dată, de ce facem noi asta?!" — era unul dintre comentariile pașnice.



Dacă pinguinii ar fi putut să mârâie și să bombăne, astfel de sunete s-ar fi auzit din belșug.

În dimineața următoare, când sosi Fred, conducătorii erau deja strânși în jurul modelului. Unii erau angajați în discuții aprinse. Alții se uitau perplecși.

Alice îl prezentă pe Fred Grupului.

Louis, ca Pinguin-șef, începu ședința, așa cum făcea întotdeauna. „Fred, am vrea să ne povestești despre descoperirea ta." Fred se înclină plin de respect. Putea percepe sentimentul de deschidere din partea lui Louis și a altor câțiva membri ai Grupului. Alții păreau neutri. Câțiva abia se străduiau să-și ascundă scepticismul.

Fred își adună gândurile — și curajul — după care le spuse povestea descoperirii sale. Le explică metodele inventate pentru a le studia casa. Descrise modul în care a constatat deteriorarea, canalele deschise, caverna cea mare, expusă și plină cu apă — toate acestea având drept cauză certă topirea. Fred folosi în permanență modelul pentru a-și orienta auditoriul și pentru a-și ilustra punctele de vedere. Cu excepția

unuia, toți membrii Consiliului de Conducere se apropiară de model.

Când Fred îndepărtă jumătatea superioară a structurii, pentru a lăsa expusă caverna cea mare și pentru a explica impactul său dezastruos, s-ar fi putut auzi până și căderea unui fulg de nea pe sol.

Când demonstrația se termină, se lăsă tăcerea.

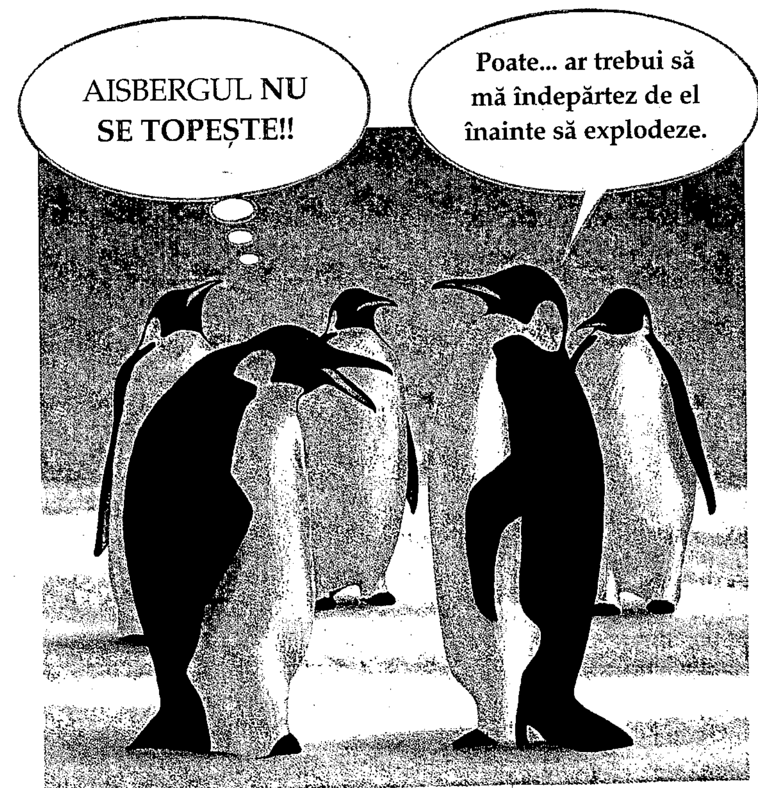
Alice începu discuțiile spunând: „Am văzut toate astea cu ochii mei. Caverna plină cu apă este imensă. Este înfricoșătoare. Am văzut și celelalte semne care trebuie să fie cauzate de topire. Nu le mai putem ignora!"

Câțiva pinguini încuviințară.

Unul dintre membrii Consiliului de Conducere era o pasăre mai în vârstă și mai solidă, pe nume NuNu. NuNu era responsabil cu prognoza meteo. Existau două teorii cu privire la originea numelui său. Una spunea că străbunicul său purtase numele NuNu. Altă teorie spunea că primele cuvinte rostite de el nu fuseseră „mama" sau „tata", ci „nu-nu".

NuNu era obișnuit să fie acuzat că buletinele sale meteo erau eronate, dar treaba asta cu aisbergul care se topește era prea mult petru el. Vorbi, controlându-și cu greu emoțiile. „Am raportat cu regularitate acestui grup observațiile mele cu privire la climat și efectul său asupra aisbergului nostru", spuse el. „Așa cum v-am mai spus, perioadele de topire sunt obișnuite în timpul verilor calde. Iarna, totul revine la normal. Ceea ce a văzut el — sau *crede* că a văzut — nu este o noutate. Nu sunt motive să ne îngrijorăm! Aisbergul nostru este solid și puternic și poate să reziste fluctuațiilor!"

Fiecare propoziție a lui NuNu era rostită mai tare decât precedenta. Dacă pinguinii ar fi putut să se înroșească la față, ceea ce nu este posibil, atunci el s-ar fi înroșit.



Când NuNu observă că susținerea unora dintre celelalte păsări se întorcea în favoarea lui, arătă înspre Fred și spuse pe un ton dramatic:

„Această pasăre *tânără* spune că gheața în curs de topire a deschis acel canal. *Dar poate nu s-a întâmplat așa!* El spune că acel canal va îngheța iarna, prinzând apa ca într-o capcană. *Dar poate acest lucru nu se va întâmpla!* El spune că apa din cavernă va îngheța. *Dar poate nu se va întâmpla așa!* El spune că apa înghețată își mărește volumul. *Dar poate greșește!* Și chiar dacă tot ceea ce spune se va adeveri, oare aisbergul nostru este atât de fragil, încât apa care îngheață într-o cavernă îl poate sparge în bucăți periculos de mici? *De unde știm că ceea ce spune el nu este doar o teorie? Pure speculații? Elemente menite să creeze panică?*

NuNu făcu o pauză, se uită la ceilalți, apoi continuă spunând ceea ce spera să fie lovitura de grație:

„Poate el să garanteze că datele lui sunt 100% exacte?"

Patru dintre păsări încuviințară. Una păru că devine la fel de pornită ca și NuNu.

În tăcere, Alice îi aruncă lui Fred o privire încurajatoare care, în principiu, spunea: e-n regulă (deși știa că în realitate nu era așa), poți să faci față (ceea ce nu era deloc clar), acum doar dă-i bătaie și răspunde calm (ceea ce, din punctul ei de vedere, ar fi fost dificil, întrucât ar fi vrut să urle: „NuNu, imbecilule!")

Fred nu spuse nimic. Alice îi mai aruncă încă o privire încurajatoare.

Fred ezită și apoi spuse: „Sincer, nu. Nu pot să vă garantez. Nu, nu sunt 100% sigur. Dar dacă aisbergul nostru care se topește ar fi să se spargă în multe bucăți, acest lucru s-ar întâmpla în toiul iernii, când este întuneric, atât ziua, cât și noaptea, când furtunile teribile și vânturile ne fac cei mai vulnerabili. Oare n-ar muri mulți dintre noi?"

Două dintre păsările care stăteau în apropierea lui Fred păreau îngrozite. Acesta se uită în direcția lor și spuse: „Nu-i așa?"

Văzând că majoritatea Consiliului de Conducere încă părea a fi foarte sceptic, Alice îi aruncă lui NuNu o privire dură și spuse: „Închipuiți-vă părinți care și-ar pierde copiii. Imaginați-vă că ar veni la noi și ar întreba: «Cum s-a putut întâmpla așa ceva? Voi unde ați fost? De ce nu ați prevăzut această criză? Era treaba voastră să protejați colonia!» Ce le-ați spune? «Eh, hm, ne scuzați, am auzit că s-ar putea să fie o problemă, dar informația nu era sută la sută credibilă»".

Făcu o pauză, ca să-și lase spusele să-și facă efectul.

„Ce le-ați spune, dacă ar sta în fața noastră împietriți de durere? Că am sperat ca o astfel de tragedie să nu se întâmple? Că era potrivit să acționăm, doar dacă eram sută la sută siguri?"

Și iarăși s-ar fi putut auzi fulgii de zăpadă izbindu-se de gheață.

Sub exteriorul său demn, Alice era atât de furioasă, încât ar fi aruncat cu modelul de gheață în NuNu.

Louis, Pinguinul-șef, remarcă o schimbare în starea de spirit a Grupului. Atunci spuse: „Dacă Fred are dreptate, atunci mai avem la dispoziție doar două luni până când iarna începe să-și pună în practică această amenințare".

Unul dintre ceilalți pinguini conducători spuse: „Trebuie să formăm un comitet din membrii acestei echipe pentru a analiza situația și a căuta soluții posibile".

Multe păsări dădură din cap a încuviințare.

Alta spuse grupului: „Da, dar trebuie să facem tot posibilul ca obiceiurile coloniei să rămână neschimbate. Puii noștri au nevoie acum de multă mâncare, ca să crească, iar noi trebuie să evităm zăpăceala. Așa încât *trebuie* să păstrăm secretul, până când găsim o soluție adecvată".

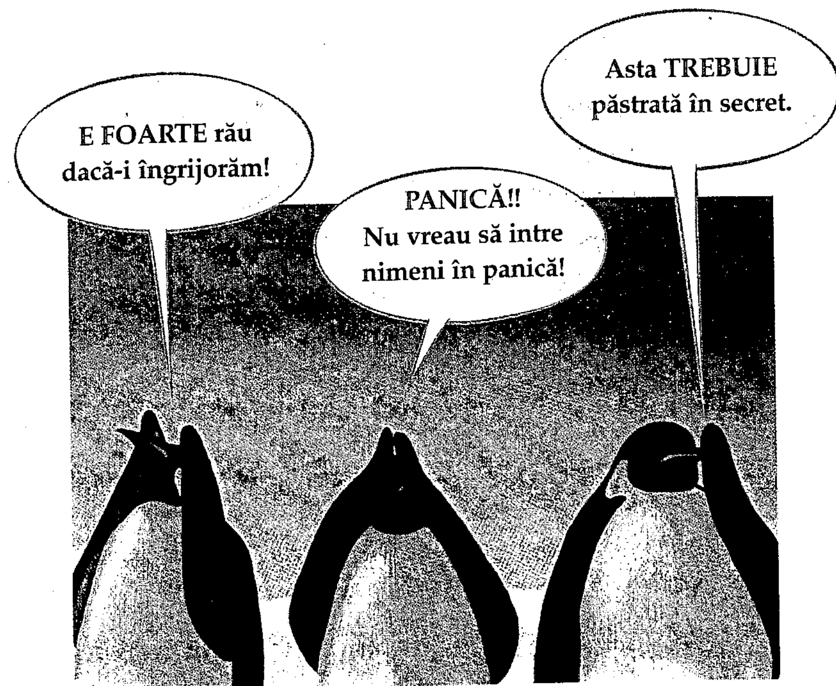
Alice își drese glasul cu zgomot, apoi vorbi cu o hotărâre de nestrămutat. „Când avem o problemă, formarea unui comitet și încercarea de a proteja colonia de veștile proaste sunt lucruri pe care le facem în mod obișnuit. Dar acum este o situație *mult, mult* mai gravă decât doar o simplă problemă."

Ceilalți se uitară la ea. Întrebarea nerostită din mintea fiecăruia era: *„Oare unde vrea să ajungă?"*

Alice spuse: „Trebuie să convocăm imediat o adunare generală a coloniei și să convingem pe cât mai mulți că ne confruntăm cu o problemă serioasă. Trebuie să atragem suficient de mulți prieteni și familii de partea noastră pentru a avea șanse să găsim o soluție care să fie acceptată de mulți".

De obicei, pinguinii se comportă într-o manieră destul de controlată, cu atât mai mult cu cât sunt pinguini din Consiliul de Conducere, care participă la o ședință. Dar acum, câteva dintre păsări înnebuniseră de-a dreptul, vorbind toate în același timp.

„O adunare generală!!" „... riscul este să..." „... dar niciodată n-am..." „... o panică..." „... nu, nu, nu..." „... și ce să spunem?"

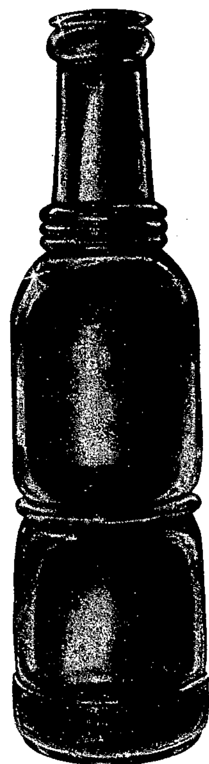


Nu era o imagine tocmai plăcută.

„Mi-a venit o idee", spuse Fred precaut. „Îmi acordați câteva minute, vă rog? Nu durează mult."

Ceilalți nu spuseră nimic. Fred consideră tăcerea drept încuviințare sau cel puțin nu un refuz.

Coborî muntele cât de repede putu, găsi ceea ce dorea și se întoarse. Grupul celor Zece Păsări pălăvrăgea din nou. Păsările tăcură, când Fred se întoarse cu o sticlă.



„Ce e asta?", întrebă Alice.

„Nu știu exact" spuse Fred. „Tatăl meu a găsit-o într-o vară adusă de valuri la marginea aisbergului nostru. Seamănă cu gheața, dar nu este făcută din gheață." Bătu în sticlă cu vârful ciocului. „Este mult mai tare. Dacă stai pe ea se încălzește, dar nu se topește."

Toți se holbau. Și...?

„Poate că o putem umple cu apă, să sigilăm gaura de deasupra și să o punem să stea în vântul rece. După aceea, mâine vom vedea dacă este spartă de forța apei care se mărește atunci când îngheață."

Fred se opri lăsând grupul să se gândească la logica celor spuse de el.

Continuă: „Iar dacă nu se sparge, atunci poate nu este cazul să vă grăbiți să convocați o adunare generală a coloniei".

Alice era fascinată. Riscant, își spuse, însă pasărea asta ori este deșteaptă, ori ce altceva?

NuNu bănuia că la mijloc era o șmecherie, dar nu știa prea bine ce să facă. Dar poate că astfel se va pune capăt acestei întregi nebunii.

Louis, Pinguinul-șef, se uită la NuNu.

Apoi se hotărî. Le spuse celorlalți: „Atunci așa facem!"

Și așa făcură.

Louis puse apă în sticlă. O sigilă cu un os de pește care avea întocmai mărimea potrivită. Îi dădu sticla lui Buddy, un pinguin tăcut și frumușel ca un băiețel, pe care toți păreau să-l placă și să aibă încredere în el.

După care se împrăștiară.

Fred era oricând gata să-și asume un risc atunci când era necesar, deși, în mod inevitabil, asta îl enerva. Din această cauză, nu dormi prea bine în noaptea aceea.

În dimineața următoare, când Buddy urcă dealul, toți ceilalți erau acolo uitându-se la el. Când ajunse în vârf, una dintre păsări spuse: „Ei bine?"

Buddy scoase la iveală sticla. Evident, sticla era spartă din cauza gheții, care devenise prea mare pentru a mai încăpea înăuntru.

„Sunt convins", spuse Buddy.

Păsările continuară să pălăvrăgească vreo jumătate de oră. Toate erau de părere că trebuiau să acționeze. Cu excepția a două dintre ele. Desigur, una dintre ele era NuNu. „Precis urmărești tu ceva" spuse el, „dar..."

În mare parte, fu însă ignorat.

Louis spuse: „Anunțați-i pe ceilalți că vom avea o adunare generală. Dar nu le spuneți deocamdată care este subiectul pentru care ne întâlnim".



Păsările din colonie erau curioase să afle motivul adunării. Dar Alice se asigură că membrii Consiliului de Conducere își țineau ciocurile, ceea ce incita interesul și încordarea.

Aproape toți adulții veniră. Majoritatea discuțiilor erau pe tema vieții de zi cu zi de pe aisberg.

„Felix se îngrașă. Prea mult pește și prea puțină mișcare."

„De unde ia atâta pește?"

„Ah, *asta* da poveste interesantă."

Louis ceru să se facă liniște și se întoarse imediat către Alice.

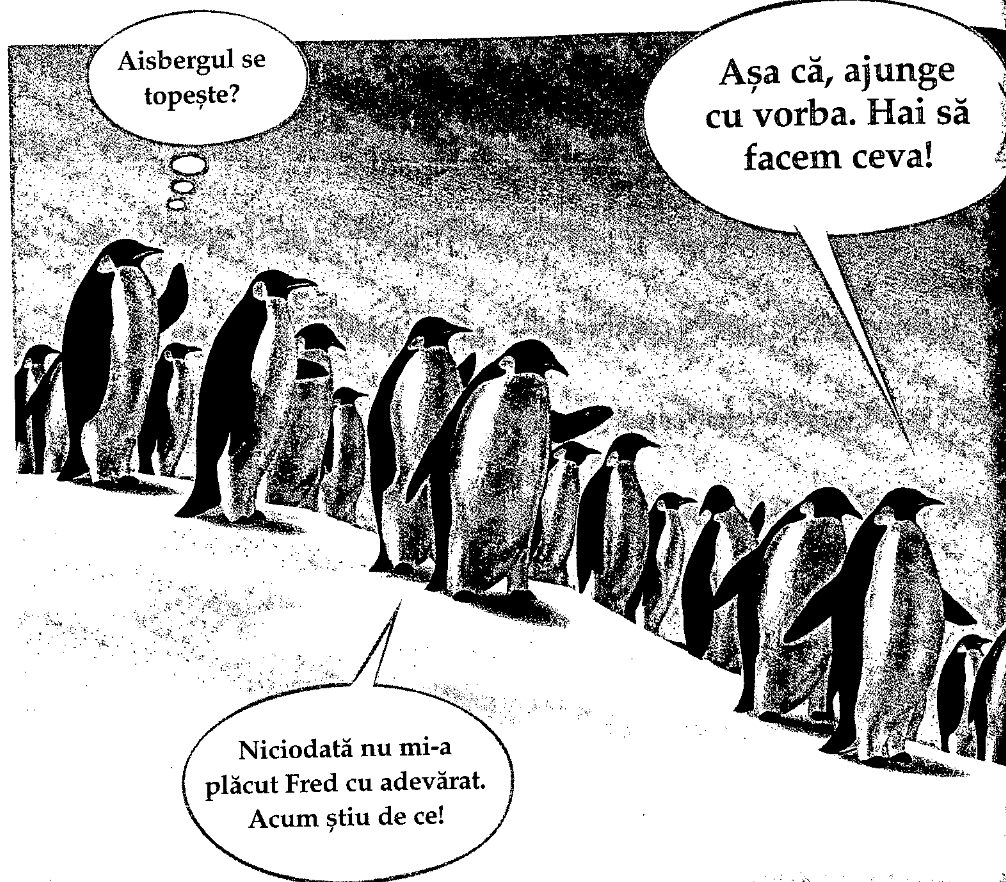
Alice povesti despre partida sa de înot cu Fred, despre multele semne de topire și despre caverna cea mare plină cu apă. Fred le arătă modelul aisbergului și le explică de ce credea că sunt în pericol. Buddy povesti despre sticlă. Iar Louis, în calitatea sa de Pinguin-șef, încheie ședința spunând că, după părerea lui, era necesar să acționeze și, deși nu

știa sigur cum, era convins că vor găsi o soluție.

Dimineața aproape se termină până când reușiră toți să vadă modelul și sticla, să pună întrebări atât lui Fred, cât și lui Alice și să mai asculte și alte spuse ale lui Louis.

Păsările erau înmărmurite, chiar și cele care în mod normal, răspundeau la orice spunând: „Ei, da, dar...". Acest sentiment mulțumitor că totul este absolut perfect începu să dispară în vastitatea oceanului. În mod sigur, Fred, Louis și Alice nu erau conștienți de acest lucru — doar nu erau experți în schimbare — dar, prin *reducerea sentimentului de automulțumire și intensificarea caracterului de urgență a situației*, ei au făcut exact primul pas necesar pentru salvarea potențială a coloniei.

Când adunarea se termină, începu pălăvrăgeala.



Nu vă mai plângeți că ați pierdut masa de prânz. GÂNDIȚI!!

De ce trebuie să mi se întâmple asta tocmai mie?

Vai de mine și de mine. Of, vai, vai, vai!

Harvey, fii serios. Până la iarnă mai sunt doar câteva luni!!

Nu pot face totul de unul singur

În dimineața următoare, un prieten al lui NuNu luneca înspre Louis. Pinguinii pot luneca pe burtă, deși oamenilor acest lucru li se pare ciudat. El îi sugeră lui Louis că, în calitatea sa de Pinguin-șef, era DATORIA lui să rezolve singur problema aisbergului care se topea: „Asta fac liderii. Tu ești un mare conducător. Tu nu ai nevoie de ajutor". După care pasărea alunecă (sau mai bine zis lunecă) înapoi. Un alt pinguin sugeră ca Louis să delege problema pinguinilor mai tineri care erau experți în problemele gheții. Louis le explică, răbdător, că acele păsări nu se bucurau de credibilitate în colonie, nu aveau abilități de conducători, aveau puțină experiență și câțiva nu erau plăcuți. Pasărea care făcuse această sugestie spuse: „Și ce vrei să spui cu asta?"

Louis se gândi care ar trebui să fie următorul pas pe care ar trebui să-l facă, după care îi chemă pe Alice, Fred, Buddy și pe un

pinguin pe nume Jordan, într-un loc mai retras, în zona de nord-vest a aisbergului. Jordan era cunoscut drept „Profesorul", întrucât, pentru Consiliul de Conducere, acesta era cel mai aproape de ceea ce am putea numi un intelectual. Dacă pe aisberg s-ar fi aflat o universitate, Jordan ar fi fost un membru de drept al acesteia.

Pinguinul-șef spuse: „Colonia are nevoie de o *echipă* de păsări care să o coordoneze în această perioadă dificilă. Eu nu pot face totul singur. Cred că noi cinci suntem cea mai bună echipă pentru ceea ce ne așteaptă de-acum încolo".

Alice încuviință ușor din cap. Buddy părea zăpăcit. Fred era surprins că el, un pinguin mai tânăr, fusese inclus în echipă. Dar primul care luă cuvântul fu Profesorul.

„De ce presupui că noi, ăștia cinci, putem reuși?" întrebă el.

În stilul său normal și răbdător, Louis încuviință. Alice își ascunse enervarea. Dacă ar fi avut un ceas, ceea ce nu era cazul, s-ar fi uitat la el în timp ce ar fi bâțâit din picior.

„Este o întrebare rezonabilă", spuse Pinguinul-șef. „Uită-te la noi cinci, Profesore. Definește provocarea în mod clar. Fă în mintea ta o listă cu fiecare din punctele noastre forte. Dedu de aici un răspuns la propria ta întrebare."

Louis nu vorbea niciodată astfel, cu excepția momentelor când i se adresa Profesorului.

Jordan privi înspre orizont. Dacă ați fi putut auzi gândurile care-i treceau prin mintea lui de pinguin, acestea ar fi sunat cam așa:

- Louis. Pinguin-șef. Destulă experiență pentru a fi înțelept. Răbdător. Un pic prea conservator. Nu-și pierde ușor cumpătul. Respectat de toți, cu excepția lui NuNu și a adolescenților. Inteligent (dar nu la nivelul unui intelectual).

- Alice. Practică. Agresivă. Duce lucrurile la bun sfârșit. Nu ține cont de ierarhii și îi tratează pe toți la fel. Este imposibil de intimidat, așa că n-are nici un rost să încerci. Inteligentă (dar nu la nivelul unui intelectual).

- Buddy. Drăguț ca un băiețel. Nu are nici un pic de ambiție. Este o ființă plăcută și de nădejde (poate că soția ta îl place prea mult). *În mod categoric* nu se ridică la nivelul unui intelectual.

- Fred. Mai tânăr. Surprinzător de tânăr și creativ. Cu capul pe umeri. Are cioc frumos. Insuficiente informații pentru a-i aprecia coeficientul de inteligență.

- Eu. Logic (de fapt, foarte logic). Foarte citit. Fascinat de întrebări interesante. Nu chiar cea mai sociabilă dintre păsări, dar, de fapt, de ce și-ar dori cineva, până la urmă, să fie o pasăre sociabilă?

- Astfel, dacă Pinguinul-șef este A, Alice este B, Buddy este C, Fred este D, iar eu sunt E, atunci A+B+C+D+E în mod clar alcătuiesc un grup.

Profesorul se întoarse către Louis și zise: „Ceea ce spui tu este de o logică remarcabilă".

Ca de obicei, Buddy părea zăpăcit. Niciodată nu-l înțelesese pe Profesor, dar avea încredere în Louis. Enervarea lui Alice se mai potoli un pic, când i se reaminti de ce Pinguinul-șef era Pinguin-șef.

Fred nu putea să-și dea seama ce se petrece în mintea Profesorului. Dar, la fel ca Alice și Louis, Fred presimțea că erau pe drumul cel bun. Se simțea, de asemenea, privilegiat să lucreze cu acest grup talentat de păsări adulte.

Restul zilei îl petrecură împreună. La început, conversația fu mai dificilă:

„Mă întreb cu ce procent se micșorează casa noastră în fiecare an", spuse la un moment dat Profesorul. „Am citit odată că o pasăre pe nume Vladiwitch a inventat o metodă..."

Alice tuși de două ori. Tare. În timp ce se uita pătrunzător la Louis, spuse: „Poate că ar trebui să ne concentrăm pe ceea ce vom face mâine".

Buddy spuse încetișor: „Sunt convins că Domnul Vladiwitch era o pasăre foarte cumsecade".

Profesorul încuviință, mulțumit că cineva i se alătură în discuție, chiar dacă acesta era doar Buddy.

Louis canaliză dialogul în altă direcție. „Cred că ar fi util dacă toți am închide ochii un moment." Înainte ca Profesorul să poată pune la îndoială relevanța acestei acțiuni, Pinguinul-șef adăugă: „Vă rog, nu mă întrebați de ce. Ascultați sugestia unei păsări bătrâne. Durează doar un minut".

Unul după altul, ceilalți închiseră ochii.

Louis spuse: „Ținând ochii închiși, indicați estul".

După un moment de ezitare, toți se executară. „Acum deschideți ochii", le spuse Pinguinul-șef.

Buddy, Profesorul, Fred și Alice arătau fiecare în altă direcție. Buddy arăta chiar ușor în sus, spre cer.

Alice oftă, intuind problema. Profesorul spuse: „Oh, da, fascinant". Fred clătină ușor din cap. Buddy era pierdut.



Profesorul spuse: „Vedeți voi, pentru noi A+B formează un întreg — adică indivizii sunt mai puternici, decât dacă acționează pe cont propriu — doar dacă A și B pot lucra în echipă. Cu toate acestea, la solicitarea lui Louis am răspuns în mod individual. El nu a spus că nu am putea lucra împreună, că nu am putea vorbi sau să ne atingem. Vedeți voi, teoria despre grupuri a lui Flotbottom..."

Pinguinul-șef întrerupse discursul, ridicându-și aripa și apoi spunând: „Vrea cineva calmar la prânz?" Asta îl opri pe profesorul cel rotofei, căruia stomacul ghiorăind îi amorțea cu ușurință rațiunea. Buddy spuse: „Ce idee grozavă!"

Pinguinilor le PLACE grozav calmarul, acea creatură marină de dimensiuni care variază de la unele mari cât un autobuz — de genul monstrului lui Jules Verne din *20 000 de leghe sub mări* — până la cele de mărimea unui șoricel. Dar calmarul de dimensiuni mici, care place atât de mult pinguinilor, este foarte șmecher, pentru că își împroașcă atacatorul cu un jet foarte neplăcut de cerneală neagră, după care se îndepărtează. Așa încât, în lupta dintre calmar și pinguin, calmarul poate câștiga cu

ușurință. Pinguinii, care au descoperit această problemă cu mulți, mulți ani în urmă, au găsit soluția: să vâneze calmarul în grupuri.

Louis a fost primul care a sărit în apă, urmat de ceilalți. Deși pinguinii țopăie caraghios înainte și înapoi pe pământ — semănând un pic cu Charlie Chaplin — în apă se mișcă cu o extraordinară grație și îndemânare. Se pot scufunda la peste 500 de metri adâncime, pot sta sub apă până la douăzeci de minute și se pot mișca mai bine decât un Porsche de 250 000 de dolari. Dar... calitățile individuale extraordinare nu determină prinderea unui calmar.

De fapt, primul calmar pe care l-au întâlnit le-a scăpat. La scurt timp însă, pinguinii au învățat să lucreze bine împreună — să-și coordoneze mișcările, înconjurându-și „prânzul". Până la urmă, reușiră să găsească suficientă mâncare pentru toți, chiar și pentru pofta apreciabilă de mâncare a Profesorului.

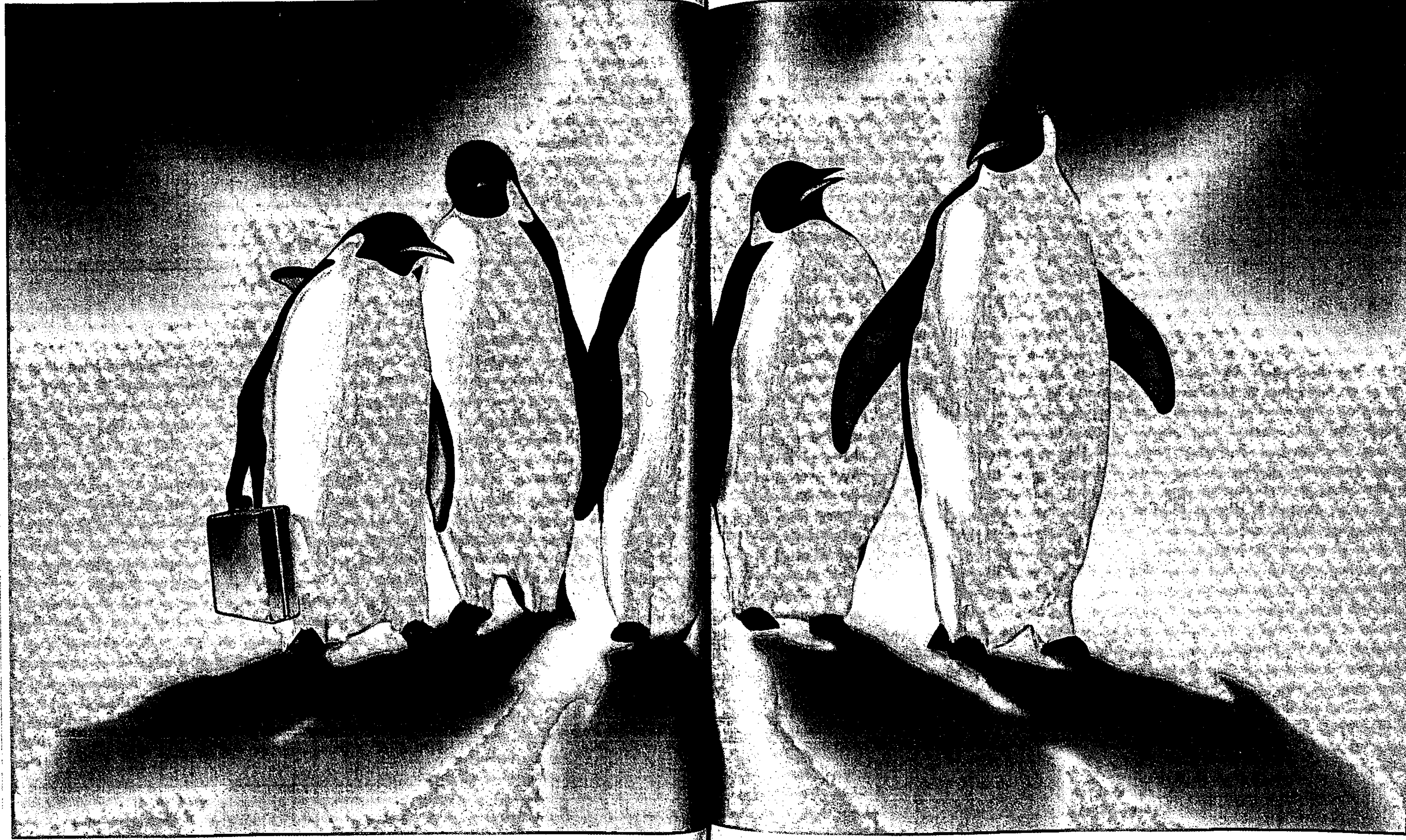
După o masă satisfăcătoare, Louis conduse o discuție în care, rareori, făcu referire la

aisbergul care se topea sau la ce aveau de făcut în continuare. Din contră, discutară despre viață, despre cei dragi, speranțe și visuri. Discuția continuă ore în șir.

Profesorului nu-i convenea să discute despre viață, pur și simplu, fără structura necesară care să dea o oarecare RIGUROZITATE conversației. Așa încât rămase tăcut și își lăsă creierul său analitic să lucreze în tăcere. Aisbergul se topește. Fred află. Îi vine greu să spună unui grup apatic. Se duce întâi la Alice. Îi expune problema. Modelul de gheață. Sticla. Întâlnirea grupului. Reducerea apatiei. Louis alege un grup pentru a coordona efortul. Interesantă alegere. Transformarea unei ne-echipe într-o echipă în urma unei vânători de calmar și a unei conversații.

Destul de straniu, dar fascinant.

În dimineața următoare, Louis i-a ținut împreună. Ar fi dorit să aibă la dispoziție o lună pentru a transforma cele cinci păsări într-o echipă strâns unită. Dar nu avea la dispoziție o lună. Așa încât își dădu silința și, în mai puțin



de două zile, pinguinii păreau mult mai puțin niște indivizi mergând în direcții diferite. Louis reușise în mare măsură în misiunea sa dificilă, dar esențială, *de a încropi o echipă care să coordoneze schimbarea.*

Alice, nerăbdătoare, sugeră să caute rapid soluții pentru problema aisbergului care se topea, vorbind cu ceilalți membri ai coloniei. Pinguinul-șef nu era sigur că acesta era cel mai bun lucru pe care îl puteau face imediat, iar Profesorul, în mod categoric, nu-i vedea rostul. Însă, după o discuție constructivă, Alice avu câștig de cauză.

O pasăre — având inspirația unui petrolist texan — sugeră să sape o gaură până la cavernă pentru a da drumul la apă, eliberând presiunea. Asta nu ar rezolva problema generală a topirii, dar ar putea să le protejeze căminul, ca să nu explodeze în timpul iernii ce

urma. Această idee a săpării unei găuri a fost discutată pe scurt, înainte ca Profesorul să scoată în evidență că, dacă toate cele 268 de păsări din colonie ar săpa cu ciocurile lor timp de 24 de ore pe zi, ar ajunge la cavernă în 5,2 ani.

Următoarea propunere.

O altă pasăre sugeră să găsească un alt aisberg. Unul care nu se topește, nu are caverne expuse, este fără fisuri, este perfect din toate punctele de vedere, astfel încât copiii lor și nepoții lor nu vor fi nevoiți să facă față din nou unei astfel de crize. Ce-ar fi dacă ar alege un comitet pentru găsirea aisbergului perfect? Din fericire, Alice nu era în preajmă.

O altă idee: colonia să se mute cumva mai spre centrul Antarcticii, unde gheața este mai groasă și mai dură. Deși nici unul dintre pinguini nu avea idee de mărimea continentului — de o dată și jumătate mai mare decât Statele Unite ale Americii! — o pasăre foarte solidă spuse: „Dar asta nu ne va îndepărta prea mult de apă? Cum am să mai fac eu rost de pește?"

Următoarea.

Un pinguin din Consiliul de Conducere sugeră crearea unui fel de „lipici" din grăsimea balenelor ucigașe pe care să-l folosească pentru a lipi „cât mai strâns" aisbergul. Admise că asta nu avea să rezolve problema generală a topirii aisbergului, dar ar putea preveni dezastrul imediat.

În mod categoric erau disperați.

Atunci, un membru mai în vârstă și foarte respectat al coloniei sugeră că ar trebui să încerce ceva nou. „Poate ar trebui să faceți la fel ca Fred, când a aflat cu ce problemă cumplită ne confruntăm. Umblați peste tot, căscați bine ochii și mintea să vă fie veșnic deschisă. Fiți curioși." Pinguinul-șef, fiind de acord cu necesitatea unei abordări diferite, încuviință. „Să încercăm", spuse el, și așa făcură.

Se îndreptară către vest. Văzură pereți frumoși de zăpadă. Văzură familii care făceau lucruri obișnuite. Auziră conversații despre topire și pește. Ascultară păsări care aveau nevoie să-și împărtășească îngrijorările.

Apoi, după vreo oră, Fred, în felul său respectuos spuse: „Acolo sus".



Fred se uita la un pescăruș. Întrucât, în mod normal în Antarctica nu sunt pescăruși, toți se holbau. Un pinguin mic, alb care să zboare? Probabil că nu.

„Fascinant", spuse Profesorul. „Am o teorie despre animalele care zboară. Vedeți voi..." Dar înainte de a putea continua, Alice îl bătu pe umăr. Învățase în ultimele două zile că atunci când Alice îl bătea astfel pe umăr dorea să spună: „Ești grozav, Profesore, dar, te rog, taci din gură", ceea ce a și facut.

„Ce s-a întâmplat?", întrebă Buddy.

„Nu știu", zise Fred, „dar o pasăre nu poate zbura mereu. Trebuie să aibă un cămin pe sol. Dar aici este atât de frig."

Toți încuviințară. Dacă pescărușul ar fi încercat să trăiască alături de ei, ar îngheța bocnă în mai puțin de o săptămână.

Fred continuă: „Bănuiesc că ar putea fi foarte, foarte pierdut, dar nu pare a-i fi frică. Dar dacă deplasarea de la o bucată de pământ la alta este pentru el un stil de viață? Dacă este un..."

Fred folosi cel mai apropiat cuvânt pe care îl aveau pinguinii pentru *nomad*.

Alice zise: „Doar nu vrei să spui că...?"

Pinguinul-șef replică: „Oare?"

Profesorul spuse: „Fascinant".

Buddy spuse: „Îmi cer scuze, dar despre ce vorbiți?"

Pinguinul-șef îi răspunse lui Buddy spunând simplu: „Ne gândim la posibilitatea unui mod de viață nou și foarte diferit".

Discutară ore în șir. Dacă noi... Dar atunci... Cum am putea să...? Nu, știți... Da, dar am putea... De ce nu...? Poate dacă...

Buddy întrebă: „Deci ce facem în continuare?"

Pinguinul-șef răspunse: „Trebuie să ne plănuim totul cu multă atenție".

Alice spuse: „Trebuie să ne mișcăm repede".

Iar profesorul adăugă: „Dar calitatea raționamentului este mai importantă decât viteza".

Alice continuă: „În primul rând, trebuie să aflăm mai multe despre această pasăre, care zboară, și cât mai repede".

Pinguinul-șef încuviință. Profesorul plecă să caute ceva pe care să scrie. După care, toți plecară în căutarea pescărușului.

Fred avea în el ceva din Sherlock Holmes, renumitul detectiv nonpinguin. Așa încât, în mai puțin de jumătate de oră, găsiră pescărușul.

„Salută pescărușul", îi șopti Alice lui Buddy.

Cu vocea sa naturală, caldă și blândă, Buddy spuse: „Bună, aceasta este Alice", zise el arătând spre ea. „Aceștia sunt Louis, Fred și Profesorul. Iar eu sunt Buddy".

Pescărușul stătea și se holba la ei.

„De unde vii?", întrebă Buddy „și ce cauți pe aici?"

Pescărușul păstră distanța, dar nu-și luă zborul. Într-un final zise: „Sunt cercetaș. Pornesc înaintea întregului clan în căutarea unui loc, unde să putem locui în perioada care urmează".

Profesorul începu să pună întrebări, întrebări utile, deși, uneori, mai făcea unele digresiuni (readus mereu la ordine de către Știți-Voi-Cine).

Răspunzând, pescărușul le spuse pinguinilor despre existența nomadă a clanului său. Le povesti despre ce mâncau (ceea ce, sincer, pentru pinguini părea a fi orice). Le mai povesti despre ceea ce însemna să fii cercetaș. Când începu să se învinețească și să nu mai poată vorbi cum trebuie, le spuse „la revedere" și plecă.

Profesorul și Buddy nu păreau perfect convinși că ceea ce era potrivit pentru pescăruși putea fi cel mai nimerit lucru și pentru pinguini. „Suntem diferiți." „Ei zboară." „Noi mâncăm pește proaspăt, delicios." „Ei par a mânca , ei bine, câh..."

„Bineînțeles că suntem diferiți", spuse Alice cu mult mai multă diplomație decât în mod obișnuit. „Asta înseamnă că nu trebuie să-i copiem pur și simplu. Dar ideea în sine este foarte interesantă.

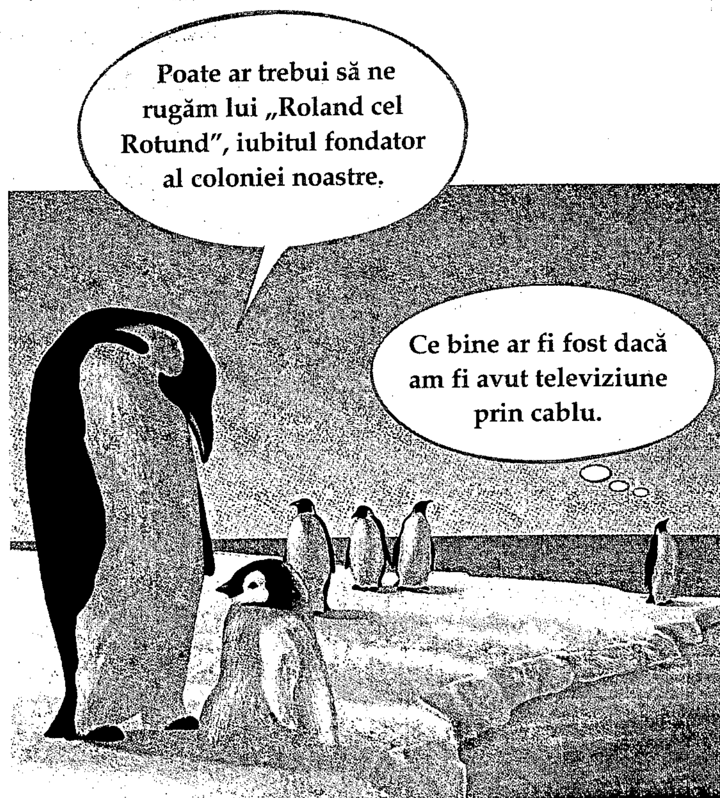
Aproape că îmi pot închipui cum am putea trăi. Am învăța să ne mutăm. Nu am sta mereu într-un singur loc. Nu am încerca să reparăm aisberguri care se topesc. Am accepta doar faptul că ceea ce ne susține nu poate exista pentru totdeauna."

Profesorul puse o mulțime de întrebări. Louis vorbi puțin, dar cugetă mult la discuție și la implicațiile sale.

Alice spuse: „Mă întreb oare de ce nu s-a gândit cineva la asta în momentul în care ne-am dat seama că aisbergul nostru se topește?"

Profesorul zise: „În mod sigur, *cineva* din colonie a făcut-o. Este atât de... logic".

Profesorul întoarse capul către dreapta. Iată ce văzu:



Eh, se gândi profesorul, poate nu.

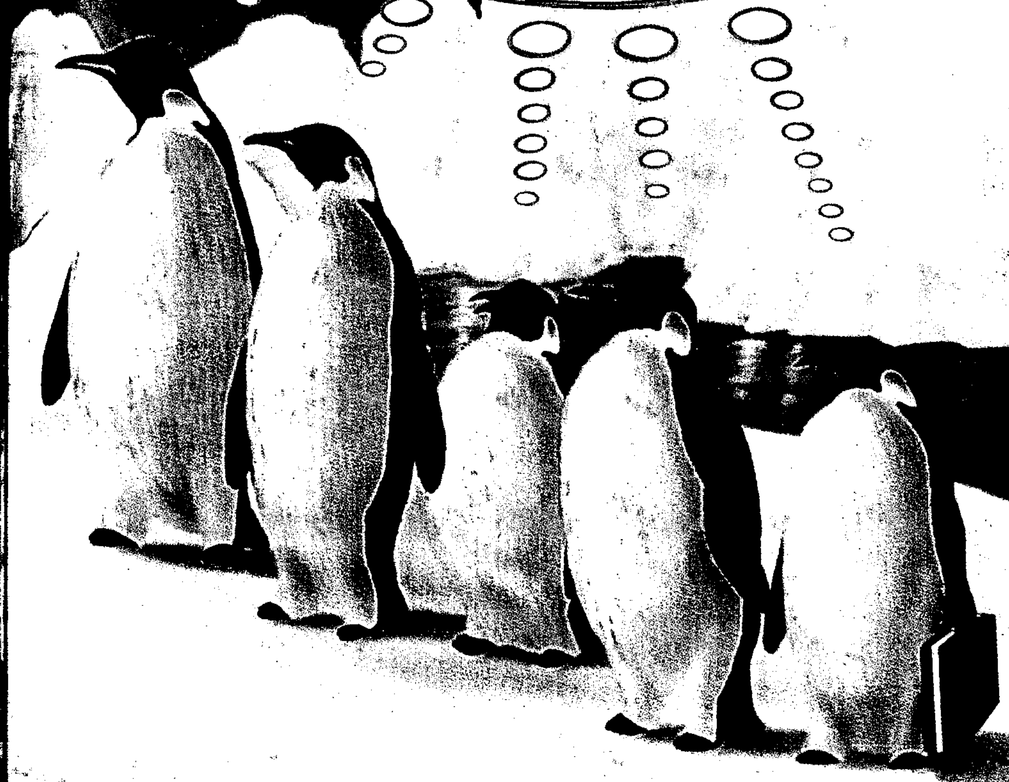
Pinguinul-șef spuse: „După ce am trăit atât timp într-un anumit fel, de ce ar fi ușor să ne gândim la un stil de viață complet diferit?"



Profesorul își dădu seama că nimeni nu oferise o teorie solidă despre motivul topirii aisbergului. El făcuse presupunerea că topirea și degradarea apăruseră lent, într-o perioadă lungă de timp. Dar dacă nu acesta era adevărul?

Dacă ceva determinase apariția bruscă a acestei probleme? Dar ce ar fi putut fi? Ar fi trebuit să-și îndemne colegii să nu se grăbească și să adopte o gândire mai sistematică atunci când era vorba de aisbergul lor? Dar aveau atât de puțin timp la dispoziție!

Întrebările rămase fără răspuns nu-i dădeau pace Profesorului. Dar, în acea seară, dormi uimitor de bine ținând cont de condițiile date. Credea că echipa reușise să *creeze o viziune* pentru un nou viitor și încă unul ce părea verosimil. Începea să înțeleagă cum puteau să-și clădească un viitor. Era liniștit (ciudat) pentru că Louis, Alice, Fred și Buddy gândeau la fel.


O colonie nomadă... Liberă,
fără nici un cămin stabil.
Putem învăța de la pescăruși.

Transmiterea mesajului

În ziua următoare, Louis convocă la prânz o adunare a întregii colonii. Așa cum era de așteptat, veniră aproape toți — astfel că focile-leopard, din ce în ce mai disperate, rămaseră iarăși nemâncate.

Profesorul, tot mai plin de energie, petrecu întreaga dimineață pregătind un fel de prezentare PowerPoint cu 97 de pagini, care să-l ajute pe Louis în comunicarea viziunii lor. Pinguinul-șef se uită pe materialul care era impresionant, după care i-l dădu lui Buddy. După ce studie materialul Profesorului, Buddy spuse: „Îmi pare rău, nu prea înțeleg". Louis îl întrebă unde nu înțelege, iar Buddy îi spuse că la pagina 2. Alice închise ochii și începu să respire adânc.

Pinguinul-șef se uită din nou la prezentarea făcută de Profesor. Era, în felul ei, foarte reușită. Însă Louis se gândea tot timpul cât

de greu va fi să determine colonia să înțeleagă mesajul. Cum să te adresezi unor păsări nerăbdătoare, preocupate, sceptice, tradiționaliste sau lipsite de imaginație?

Louis hotărî că trebuie să încerce o metodă diferită, chiar dacă era riscantă. Nu-i plăceau riscurile dar...

Louis începu adunarea coloniei, spunând: „Camarazi pinguini, întrucât trebuie să facem față acestei provocări — *și îi vom face față* — acum este mai important ca oricând să ne reamintim *cine suntem cu adevărat*".

Mulțimea se uita la el cu priviri inexpresive.

„Spuneți-mi, suntem noi pinguini care se respectă profund unii pe alții?"

Se așternu tăcerea, până când cineva spuse: „Desigur." Apoi alții spuseră: „Da."

NuNu se afla în mijlocul adunării încercând să realizeze ce se punea la cale. Încă nu era nimic evident, și asta nu-i era deloc pe plac.

Louis continuă. „Și prețuim negreșit disciplina?" „Da", răspunseră mai multe păsări în vârstă.

„Și avem și un puternic simț al responsabilității?" Așa ceva era greu de contrazis pentru că era înrădăcinat de generații. „Da", încuviințară de data aceasta mulți.

„Și, dincolo de orice, suntem pentru apărarea neamului și iubirea pentru urmașii noștri?" Urmă un „Da" răsunător.

Pinguinul-șef făcu o pauză. „Și spuneți-mi... toate aceste credințe și valori împărtășite sunt legate de *o bucată mare de gheață?*"

În momentul în care câteva păsări nu prea inteligente, prinse în cadența lui „Da-Da", erau pe punctul de a rosti din nou „Da", Alice strigă „NU!". Fu urmată rapid de Profesor, Fred și câteva dintre păsările tinere. După aceea, mulți pinguini murmurară „nu, nu, nu", ca pentru ei înșiși.

„Nu", încuviință Louis.

Păsările rămaseră nemișcate, uitându-se toate la Pinguinul-șef. Unii habar n-aveau că acesta putea vorbi cu atâta forță. Și atât de impresionant.

„Aș vrea să-l ascultați pe Buddy", spuse din nou Louis, după o altă pauză de efect. „Vă va spune o poveste care ne-a inspirat să ne gândim la un nou mod de viață, mai bun."

Așa că Buddy începu să spună povestea pescărușului: „Este un fel de cercetaș pentru clanul său. Explorează teritoriul pentru a găsi locurile potrivite în care colonia să se poată muta ulterior. *Imaginați-vă, sunt liberi! Se duc oriunde le face plăcere.* Vedeți, acum mulți, mulți ani, ei..."

Buddy le povesti ce știa despre istoria clanului pescărușilor, despre modul cum trăiau acum și despre pasărea pe care o întâlnise. Deși nu era conștient de asta, Buddy era un foarte bun povestitor.

Când termină, pinguinii aveau o mulțime de întrebări. Câteva dintre păsările mai greoaie încă se luptau cu ideea unui animal zburător. Unele doreau, pur și simplu, să afle, în cele mai mici detalii, ce spusese pescărușul. Avură loc multe discuții suplimentare, mai ales pe tema „libertății" unei existențe nomade. Păsările mai rapide reușiră să priceapă viziunea, fără ca ea să le fie prezentată explicit.

Louis îi lăsă să trăncănească un timp. După care își drese glasul cu putere și îi chemă la ordine. Când gălăgia se potoli, spuse mulțimii cu convingere: „Acest aisberg nu ne *reprezintă*. Este doar locul unde *locuim* acum. Noi suntem mai deștepți, mai puternici și mai capabili decât pescărușii. Așa că, de ce nu putem face ceea ce au făcut și ei și chiar mai bine? Nu suntem legați de o bucată de gheață. Putem să o lăsăm în urma noastră. N-are decât să se topească până se face cât un pește. N-are decât să se spargă în mii de bucăți. Vom găsi alte locuri unde putem locui în siguranță. Când va fi cazul, ne vom muta din nou. Familiile noastre nu vor mai trebui niciodată să sufere de pe urma unui astfel de pericol. VOM IZBÂNDI!"

Lui NuNu îi crescuse tensiunea, ajungând la 24 cu 16.

La sfârșitul întâlnirii, dacă ați fi putut studia cu atenție ochii mulțimii, ați fi putut concluziona că:

- treizeci la sută dintre membrii coloniei înțelegeau noul mod de viață, erau convinși că viziunea avea valoare și se simțeau ușurați;
- treizeci la sută încă digerau ceea ce auziseră și văzuseră;
- douăzeci la sută erau foarte zăpăciți;
- zece la sută erau sceptici, dar nu erau ostili; și
- zece la sută erau convinși, asemenea lui NuNu, că totul era ceva absurd.

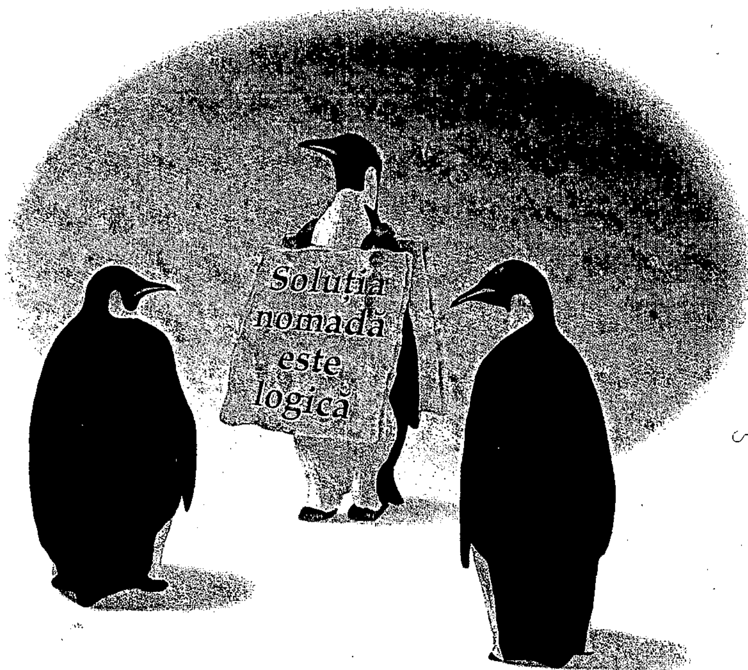
Pinguinul-șef gândi pentru sine „deocamdată este suficient", așa încât termină ședința.

Alice îi luă pe Fred, Buddy și pe Profesor și le spuse „Urmați-mă". Fiind păsări raționale, făcură întocmai.

Rapid de tot le explică ultima ei idee: să vină cu idei de mottouri, pe care să le pună pe afișe de gheață. „Trebuie să le amintim păsărilor ce au auzit și să facem asta TOT TIMPUL. Întâlnirea din această dimineață a fost de scurtă durată. Unii membri ai coloniei nu au fost prezenți. Mesajul este categoric. Avem nevoie să comunicăm mai mult — în fiecare zi, peste tot."

Buddy se minună cu voce tare: „Oare unii dintre prietenii noștri nu vor fi deranjați de numărul mare de afișe?" Alice îi răspunse: „Întrucât avem de ales între câteva păsări deranjate și un aisberg care se topește, care mai are puțin și explodează, plin cu pinguini care țipă, eu aș alege păsările deranjate". Văzând lucrurile astfel...

Începură să lucreze la afișe. La început se chinuiră.



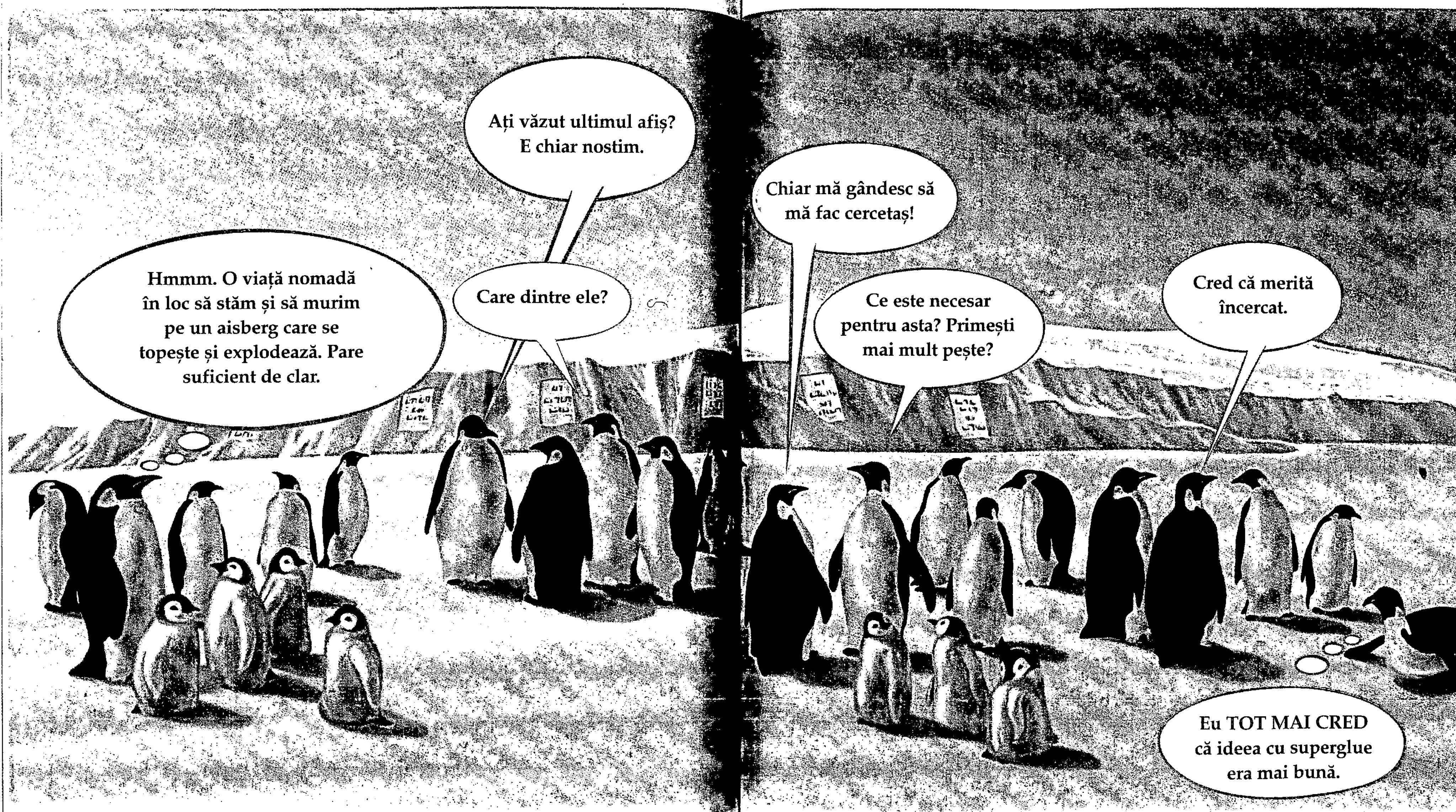
Dar, cu sprijinul câtorva păsări mai creative — dintre care unele erau mai tinere decât Fred — se deprinseră rapid cum să facă.

În fiecare zi din săptămână, douăzeci de pinguini sugerau noi mottouri, pe care le puneau pe afișe de gheață, împrăștiate peste tot pe aisberg. Când păsările n-au mai găsit locuri pentru afișe, Alice le sugeră să le pună sub apă, în apropiere de cele mai populare și mai productive locuri de pescuit. Poate părea ciudat, dar (1) pinguinii pot vedea foarte bine sub apă, (2) acolo încă nu existau afișe, (3) când caută pești, pinguinii nu pot să închidă ochii, nici dacă sunt supărați.

Adunarea dramatică, discursul lui Louis pe tema „aisbergul nu ne reprezintă", povestea lui Buddy despre pescăruș și nenumăratele afișe ale lui Alice începură să aibă efectele scontate. Multe păsări, deși departe de a fi toate, veniră să afle și să accepte ceea ce era de făcut.

Comunicarea noii viziuni asupra unei vieți nomade, a unui viitor foarte diferit fusese în mare parte un succes remarcabil.

Colonia făcuse încă un alt mare pas înainte, ceea ce ieșea în evidență și numai dacă te uitai la păsări.


Hmmm. O viață nomadă în loc să stăm și să murim pe un aisberg care se topește și explodează. Pare suficient de clar.
Ați văzut ultimul afiș? E chiar nostim.
Care dintre ele?
Chiar mă gândesc să mă fac cercetaș!
Ce este necesar pentru asta? Primești mai mult pește?
Cred că merită încercat.
Eu TOT MAI CRED că ideea cu superglue era mai bună.

Treizeci până la patruzeci de păsări începură să lucreze în grupuri mici pentru alegerea cercetașilor, schițarea călătoriilor pentru găsirea unor noi aisberguri și logistica mutării coloniei. Louis era de un optimism precaut.

Pe parcursul săptămânii următoare, veștile fură și bune și rele.

Bune: Deși unele păsări mai erau nerăbdătoare, în cadrul grupului principal de proiectanți entuziasmul era în creștere.

Aproape bune: Peste zece păsări își exprimaseră dorința de a fi cercetași — ceea ce însemna căutarea unui nou cămin pentru colonie. Din păcate, grupul era alcătuit în mare măsură din adolescenți, care erau mai puțin preocupați de găsirea unui aisberg și mai interesați să găsească pasiunea care să le umple existențele lipsite de jocuri video și articole sportive Nike.

Nu prea bune: NuNu și prietenii lui păreau a fi peste tot, prezicând furtuni și curenți periculoși. Mulți pinguini îi ignorau, dar nu toți.

Misterioase: Câțiva dintre pinguinii foarte tineri începură să aibă coșmaruri. Când Alice cercetă cazul, constată că educatoarea își formase obiceiul să spună puilor povestiri de groază despre balene ucigașe înspăimântătoare, care vânau pinguinii tineri. Coșmarurile creau multă zarvă printre părinți, inclusiv unii care erau posibili candidați să devină cercetași. De ce oare crea blânda educatoare o astfel de problemă?

Fără a fi misterioase nu ajutau la nimic: Unii membri ai Consiliului se gândiseră că cercetașii vor avea nevoie de un conducător. Când începură să facă lobby pentru postul de Președinte al Cercetașilor, conflictul dintre membrii Consiliului se accentuă.

Și, în final ....

Veștile cele mai supărătoare: Pentru a depune grăsimea necesară pe timpul iernii, pinguinii au nevoie de foarte multă hrană. Cineva a scos în evidență faptul că dificila sarcină a explorării teritoriului vast din jurul aisbergului nu le va mai lăsa cercetașilor timp pentru pescuit. Această problemă se accentua cu atât mai mult, cu cât tradiția încetățenită a coloniei era că păsările împărțeau hrana cu copiii lor și NUMAI cu copiii lor. Nici un alt adult nu prindea pește pentru un alt adult. Pur și simplu acest lucru nu se făcea.

La început, efectul veștilor bune compensă efectul veștilor proaste. Însă, treptat, bufoneriile lui NuNu, copiii nervoși, anxietatea crescândă a părinților acestora, luptele din sânul Consiliului și problema hrănirii cercetașilor începură să-și facă efectul.

NuNu și câțiva dintre prietenii săi constatară obstacolele și se simțiră încurajați. Poate dacă ar lucra mai cu spor...



Amanda era una dintre cele mai entuziasmate și mai muncitoare păsări din grupul de proiectanți. Credea în viziunea despre noul mod de viață. Lucra câte paisprezece ore pe zi pentru a-l vedea transpus în realitate. Însă, la un moment dat, soțul ei, descurajat de predicțiile lui NuNu, îi ceru să se oprească. Între ei începură discuții lungi și dificile. După aceea, coșmarurile puiului său deveniră atât de cumplite, încât se văzu nevoită să stea câte o jumătate de noapte cu el. Când auzi de problema hrănirii cercetașilor, frustrarea ei depăși entuziasmul inițial. Simțindu-se lipsită de posibilitatea de a lupta cu forțe pe care nu le putea controla, începu să lipsească de la ședințele de planificare.

Și nu era singura.

Până joi în acea săptămână, încă trei păsări începură să lipsească de la ședințe. Până vineri, numărul crescuse la opt, iar până duminică, la cincisprezece.

Pasărea care conducea acele ședințe de planificare încercă să oprească exodul prin reafirmarea faptelor. *Aisbergul se topește. Este nevoie de o schimbare. Să avem o viziune clară. E vremea să o transpunem în fapte.* Logica era impecabilă. Dar nu avu nici un efect asupra participării în scădere.



Alice constată că multe dintre păsările mai entuziaste deveneau foarte frustrate din cauza obstacolelor tot mai mari. „Trebuie să rezolvăm problema asta", îi spuse ea lui Louis, „și încă repede". Acesta încuviință.

Buddy, Fred, Profesorul, Louis și Alice discutară situația, identificară ceea ce era de făcut și conveniră asupra rolului fiecăruia. Faptul că ajunseră atât de rapid la un acord nu era neapărat un semn de panică, dar nici departe.

Chiar și în timpul ședinței lor, NuNu părea să fie peste tot.

„Zeii sunt foarte mâniați", spunea el grupurilor de pinguini. „Vor trimite o balenă ucigașă gigantică să înghită tot peștele nostru. Gura ei uriașă va mușca din aisbergul nostru și îl va sfărâma în bucăți și ne va strivi puii în fălcile ei îngrozitoare. Va crea valuri de peste 150 de metri. Trebuie să încetăm *imediat* cu prostiile astea despre «nomazi»."

Louis îl luă deoparte pe NuNu și îi spuse (pe cinstite) că prezicerea vremii ar fi mult mai importantă în viitor și că aveau mai multă nevoie să adauge o notă științifică acestui mod de abordare.

NuNu îl ascultă, lipsit de convingere.

„De aceea", spuse Louis, „l-am rugat pe Profesor să ne ajute."

Supărat, NuNu se întoarse să plece, constatând însă că Profesorul era deja lângă el.

„Ai citit articolul lui Himlish pe tema traumei aisbergurilor?", întrebă Profesorul. „Cred că a fost publicat la finele anilor 1960." NuNu o luă la fugă. Profesorul îl urmă.

Și *oriunde* mergea NuNu...



Într-un mod foarte direct, Louis rezolvă și problema celor care făceau lobby pentru postul de Președinte al Cercetașilor.

Avu loc o discuție foarte scurtă și hotărâtă. „Destul!", le spuse.

Rolul principal al lui Buddy fu cel de a discuta cu educatoarea de la grădiniță. Pasărea cu ochii umezi îi împărtăși temerile sale Pinguinului-De-Toți-Plăcut — temeri care, în mod clar, îi influențaseră alegerea povestirilor pe care le citea puilor.

„Cu toate schimbările astea", spuse ea, aproape hohotind, „colonia s-ar putea să nu mai aibă nevoie de o grădiniță, s-ar putea să nu mai aibă nevoie de o profesoară care este un pic cam prea bătrână să se mai adapteze."

Era foarte supărată. Buddy era foarte înțelegător. Când termină de vorbit, acesta îi spuse: „Nu. Puișorii vor avea de învățat și *mai mult* într-o lume aflată mereu în schimbare. Grădinița va fi și *mai* importantă."

Plânsul ei se mai potoli. Buddy continuă să vorbească despre rolul esențial al școlii după toate schimbările.

„Sunt foarte încrezător", încheie el, „că îi puteți ajuta să învețe ceea ce este necesar. Sunteți o profesoară minunată. Dacă va fi cazul să faceți mici modificări pe ici, pe colo, știu că o veți face, pentru că vă pasă atât de mult de puii de pinguin."

El era reconfortant și era răbdător. Cu calm și sinceritate și-a repetat mesajul iar și iar. Ea se simțea atât de eliberată și de fericită, încât ar fi vrut să-l sărute.

Era o scenă cu adevărat emoționantă.

Acțiunile întreprinse de Louis, Profesor și Buddy, ca și cele ale lui Fred și Alice, toate avură efect imediat.

NuNu nu mai făcu nici un necaz (deși, în mod sigur, ar fi dorit). Indiferent unde s-ar fi dus, Profesorul era alături de el, vorbind necontenit.

„O regresie cu șase variabile a demonstrat că..."

„Dacă nu încetezi să mă urmărești", țipă NuNu, „am să..."

„Da, da. Dar acum, fii atent mai ales la punctul ăsta. Regresia..."

„Aarrhhhh..."



După conversația ei cu Buddy, educatoarea îi strânse pe tinerii săi studenți pentru a le spune povestiri despre acțiunile eroice necesare pentru ajutorarea celor aflați în situații dificile sau în schimbare. Găsi câteva povestiri extraordinare. Și le spuse cu entuziasm.

Le explică faptul că în colonie vor fi necesari eroii, care să facă față noilor provocări și că oricine, chiar și cei mai tineri dintre ei, poate fi de folos. Elevii erau încântați.

În aceeași seară, majoritatea coșmarurilor dispărură.

Numărul pinguinilor implicați activ în grupul de bază scăzuse de la treizeci și cinci la optsprezece. Dar numărul lor începu din nou să crească acum, când, odată cu îndepărtarea obstacolelor din calea schimbării, tot mai puține păsări dintre cele entuziaste se mai simțeau frustrate, zăpăcite sau slăbite.

Louis stabili că vor avea nevoie de circa cincizeci de păsări care să facă tot ceea ce trebuia finalizat rapid. Încă nu avea cincizeci, dar măcar erau pe drumul cel bun.



Sally Ann era doar la grădiniță. Mintea ei era plină de noile povestiri cu acțiune eroică. În timp ce țopăia spre casă de la școală, o zări pe Alice. Cum copiii nu prea știu cum să procedeze mai bine în astfel de situații, se apropie de această pasăre importantă și spuse: „Scuzați-mă. Cum pot să devin un erou?" Alice se opri și se uită la ea. Preocupată de topire, de starea generală de spirit a coloniei și de problema hrănirii cercetașilor, abia dacă auzi întrebarea. Tânăra o întrebă din nou. În loc să-i spună pur și simplu: „Du-te acasă la mămica ta", Alice îi zise: „Dacă ai putea să-i faci pe părinții tăi să înțeleagă că Pinguinul-șef are nevoie de sprijinul lor, mai ales la prins pește pentru a-i hrăni pe cercetași, atunci vei deveni un adevărat erou".

„Asta-i tot?", răspunse micuța, cu toată naivitatea tinereții.

În ziua următoare, puiul vorbi cu prietenii săi, și nu erau deloc puțini. Și, din aceste discuții, a luat naștere o idee despre cum puteau puii să ajute ca viața nomadă să devină o realitate. Educatoarea anulă câteva ore obișnuite — încălcă vreo câteva reguli — și îi ajută ca ideea să prindă contur. O numiră „Tribut Zilei Eroilor Noștri".

Unii părinți erau agitați din cauza acestei activități. Să-i faci pe toți să se simtă puternici, inclusiv pe copii, era un aspect fără precedent în colonie. Dar puii erau încântați.

Dar coșmarurile tale?

Ah, au dispărut. Acum am de gând să ajut colonia. Ea a spus că noi toți putem face ceva, tăticule!

Cercetașii

Louis decise că aveau nevoie, și încă repede, de dovezi că eforturile lor erau pe drumul cel bun. Așa încât pasul următor fu să-l roage pe Fred să selecteze un grup mic, de cercetași de elită, atletici și foarte motivați, cărora să le coordoneze programul și să-i trimită în căutarea unor potențiale cămine.

„Colonia trebuie să simtă cât mai curând posibil că se fac progrese", îi spuse lui Fred Pinguinul-șef. „Și trebuie să facem tot ceea ce ne stă în putință să-i ajutăm pe cercetași să născocească mijloacele necesare pentru a se proteja. Fiecare dintre aceste păsări trebuie să revină cât mai repede și în siguranță. Dacă va lipsi, chiar și o singură pasăre va crea și mai multă neliniște și va face predicțiile lui NuNu și mai credibile. Țineți minte, ei nu trebuie să ne găsească un nou cămin, ci doar o serie de posibilități."



A doua zi, cercetașii erau organizați și gata de plecare. Alegerile lui Fred fuseseră potrivite. Aceștia erau puternici, isteți și foarte entuziasmați.

Încercarea cea mai dificilă la care era supusă însă colonia era adunarea unei cantități suficient de mari de pește pentru a hrăni cercetașii obosiți și înfometați la întoarcerea acasă. Fiecare dintre aceștia urma să aibă nevoie imediată de o cantitate uriașă de pește — peste nouă kilograme, ceea ce, oricât ar părea de incredibil, un pinguin poate consuma cu ușurință la o masă.

Dar, exista vechea tradiție în colonie conform căreia păsările (1) împărțeau mâncarea cu puii lor și (2) împărțeau mâncarea DOAR cu puii lor.

Așa încât, cine ar fi putut să prindă pește pentru cercetași?

În condițiile în care nimeni nu avea nici o soluție practică, apărură mica Sally Ann, grădinița și ideea ei cu „Tributul Zilei Eroilor Noștri".

Sărbătorirea Zilei Eroilor urma să includă o tombolă, spectacole, o formație de muzică și un talcioc. Prețul de intrare era neobișnuit: doi pești de la fiecare adult.

Păsările tinere explicară părinților ziua festivă. După cum vă imaginați, unii adulți mai preocupați nu reușeau să priceapă ce auzeau, unii nu prea agreau deloc ideea, iar alții habar n-aveau că cercetașii părăsiseră deja aisbergul. Cu toate acestea, mulți erau mândri de copiii lor, care dovediseră creativitate în momente de necesitate.

Totuși, părinții se simțeau puțin încurcați. „Nu împarți hrana decât cu copiii tăi" era o tradiție foarte, foarte veche și bine înrădăcinată. Așa încât, inspirați, tinerii au subliniat foarte clar că vor fi *foarte* stânjeniți dacă (1) părinții lor nu vor participa la Ziua Eroilor și (2) dacă fiecare mamă și tată nu vor aduce câte doi pești drept preț de intrare.

În momentul în care câțiva părinți se înduplecară, anunțând că vor aduce pește, și ceilalți deciseră să facă la fel. Presiunea socială

funcționează la fel de bine în coloniile de pinguini, ca și în cele umane.

Louis programă ca Ziua Eroilor să coincidă cu momentul în care cercetașii trebuiau să se întoarcă. De la primele ore ale dimineții până târziu, după-amiază, evenimentul a reprezentat un succes răsunător. Jocurile, formația, tombola și toate celelalte evenimente au fost distractive pentru toată lumea. Dar punctul culminant veni abia la final, când păsările îi așteptau pe cercetași.

NuNu prezise că nici jumătate nu se vor întoarce. „Hrană pentru balene", spuse el tuturor celor care îl ascultau. „Se vor pierde, nătărăii." Unele păsări clătinau din cap, așa că el continua să spună acest lucru. NuNu era neobosit. Munci în ziua aceea cât n-o făcuse în ani de zile.

Unii membri ai coloniei erau nervoși, în ciuda bufoneriilor lui NuNu. Unii continuau să fie sceptici față de pretențiile ridicate. Și din toate aceste motive, sfârșitul zilei fu cu atât mai dramatic.

Cercetașii se întoarseră, unul după altul, cu toții, deși câțiva arătau ca și când trecuseră pe lângă moarte, iar unul era grav rănit. Alice îi aștepta cu un echipaj bine organizat pentru a se ocupa de orice leziune. Ceea ce se și întâmplă.

Imediat după ce sosiră, începură să relateze povestiri uimitore despre mare, înot pe distanțe mari și despre noile aisberguri pe care le văzuseră. Toți se înghesuiau în jurul păsărilor.

Pentru că erau atât de înfometați, cercetașii mâncară repede și cu încântare peștele pe care ceilalți pinguini îl aduseseră la târg. Chiar și în timp ce se îndopau, se putea vedea că majoritatea voluntarilor lui Fred erau foarte încântați de ceea ce făcuseră. Când terminară, Sally Ann și prietenii ei le dădură cercetașilor panglici pe care să și le pună la gât. Panglicile erau făcute de pui și aveau prinse și medalii din gheață, pe care era inscripționat cuvântul EROU.

Mulţimea ovaţionă. Cercetaşii se înclinară (sau, cel puţin, atât cât poate să se încline un pinguin).

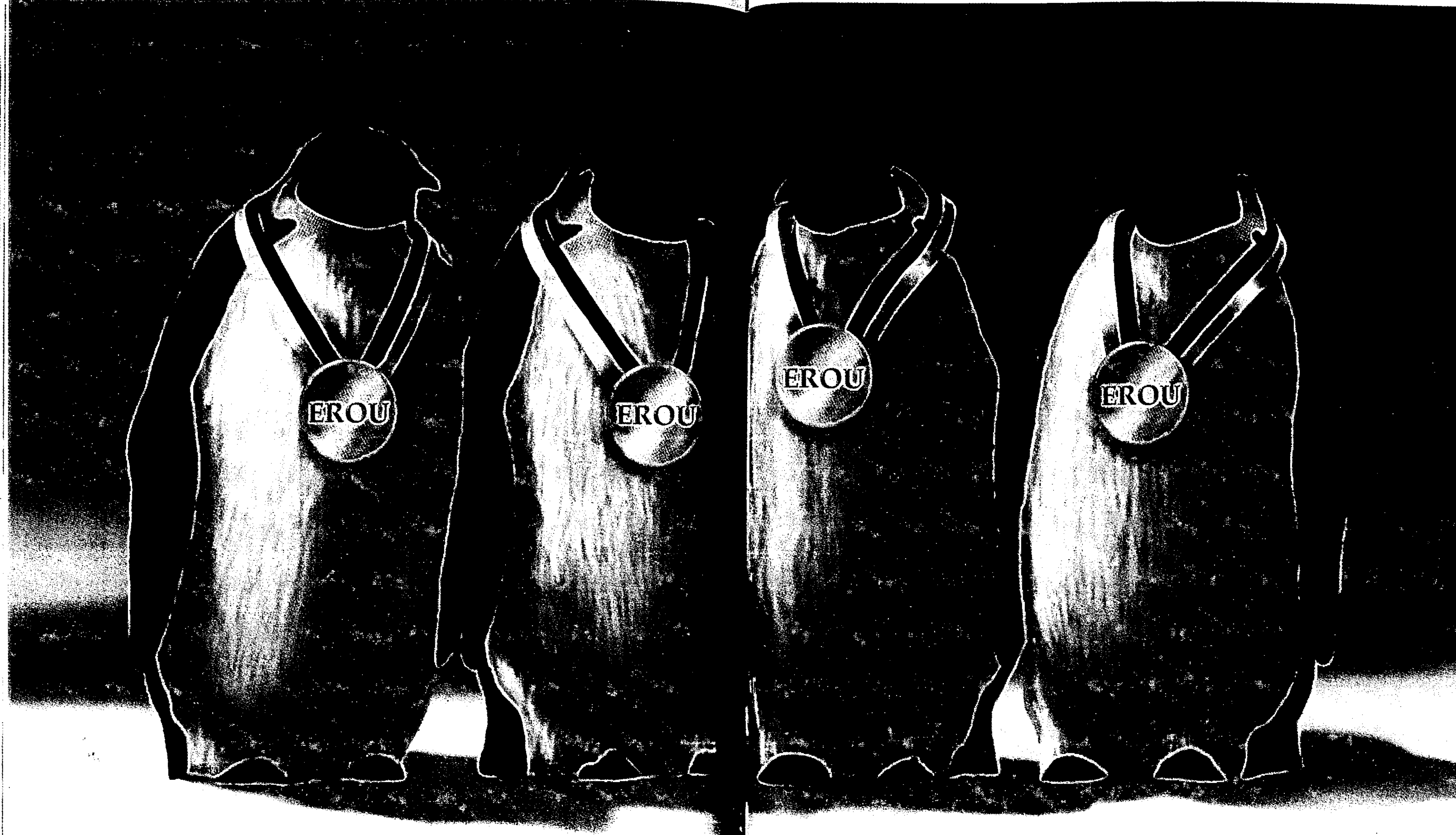
Louis chemă puiul care se afla la originea tuturor evenimentelor ce dăduseră naştere acestei zile festive. În faţa coloniei spuse: „Iar aceasta este pentru cel mai tânăr erou al nostru." Îi oferi lui Sally Ann sticla spartă care devenise întru câtva legendară, de când fusese arătată pentru prima dată tuturor păsărilor. Mulţimea aplaudă frenetic.

Puiul plângea de bucurie. Părinţii săi nu-şi mai încăpeau în piele de mândrie. Alice nu-şi mai aducea aminte când mai fusese atât de fericită.

Discuţiile continuară până târziu noaptea, mult după ce copiii se culcară. Mulţi dintre membrii coloniei erau în continuare uimiţi de cele povestite de cercetaşi, chiar dacă aceştia repetau de două sau de trei ori. Majoritatea păsărilor care fuseseră sceptice în ceea ce priveşte viaţa nomadă deveneau mai încrezătoare. Păsările încântate se simţeau şi mai entuziasmate. Şi, iarăşi, aflată într-un moment de cumpănă, colonia mai făcu un pas important înainte.

Fred şi cercetaşii reuşiseră să *obţină* (ceea ce o pasăre cu stil MBA a numit) *„o victorie pe termen scurt."* Era o mare victorie.

NuNu nu putea fi văzut nicăieri. În mod miraculos, locul lui fusese luat de cercetaşi purtând panglici cu medalii.


EROU
EROU
EROU
EROU

În dimineața următoare, Louis convocă ședința cercetașilor. Profesorul era și el invitat.

„Ce ați aflat?", le întrebă Pinguinul-șef pe păsări. „Ce aisberguri ați văzut și care ar putea fi suficient de mari, în formă bună și în măsură să ne protejeze ouăle în timpul iernii și destul de aproape ca puii noștri și păsările în vârstă să poată traversa în siguranță până acolo?"

Cercetașii discutară despre ceea ce găsiseră. Profesorul puse întrebare după întrebare pentru a putea deosebi părerile de fapte. Stilul său fu foarte eficient, fără a-l face prea popular în rândul celorlalte păsări, dar nici că-i păsa de așa ceva.

După Ziua Eroilor, mai multe păsări se oferiră voluntare pentru al doilea val de cercetași, chiar dacă sarcina lor de a alege un singur aisberg putea fi foarte solicitantă. Dintre

voluntari, Louis alese o echipă pe care o trimise să exploreze posibilitățile cele mai promițătoare descoperite de primul val de cercetași.

Mulți dintre scepticii coloniei deveneau acum și mai puțin sceptici. Unele păsări mai aveau încă anumite rezerve, multe dintre acestea fiind raționale. Câțiva dintre pinguini erau nervoși de felul lor.



De acum, aproape nimeni nu-i mai dădea atenție lui NuNu.

Alice menținea neobosită ritmul de lucru. Unii dintre membrii Consiliului se plângeau că nu aveau timp să facă față tuturor sarcinilor care apăreau. Alice le atrăgea atenția că jumătate din ședințele lor erau lipsite de importanță. „Eliminați-le", spuse ea, fără menajamente. Louis o ascultă.

La un moment dat, până și Pinguinul-șef sugeră că era cazul să încetinească ritmul. Dar Alice nici nu voia să audă.

„Suntem mereu în pericol să ne pierdem curajul. Unele păsări deja sugerează să așteptăm până iarna următoare. După aceea, dacă mai suntem în viață, vor spune că pericolul a trecut și că nu mai este necesară nici o schimbare."

Era un punct de vedere bun de luat în considerare.

Al doilea val de cercetași găsi un aisberg ce părea potrivit din mai multe puncte de vedere. Era:

- Un cămin sigur. Nu existau dovezi de topire sau de caverne pline cu apă.
- Era dotat cu un perete înalt de zăpadă care să-i protejeze de furtunile înghețate.
- Era aproape de locurile de pescuit.
- Era amplasat pe o rută unde se aflau destule aisberguri sau platouri înghețate care să poată oferi puilor sau pinguinilor mai în vârstă posibilitatea să se odihnească în timpul călătoriei.

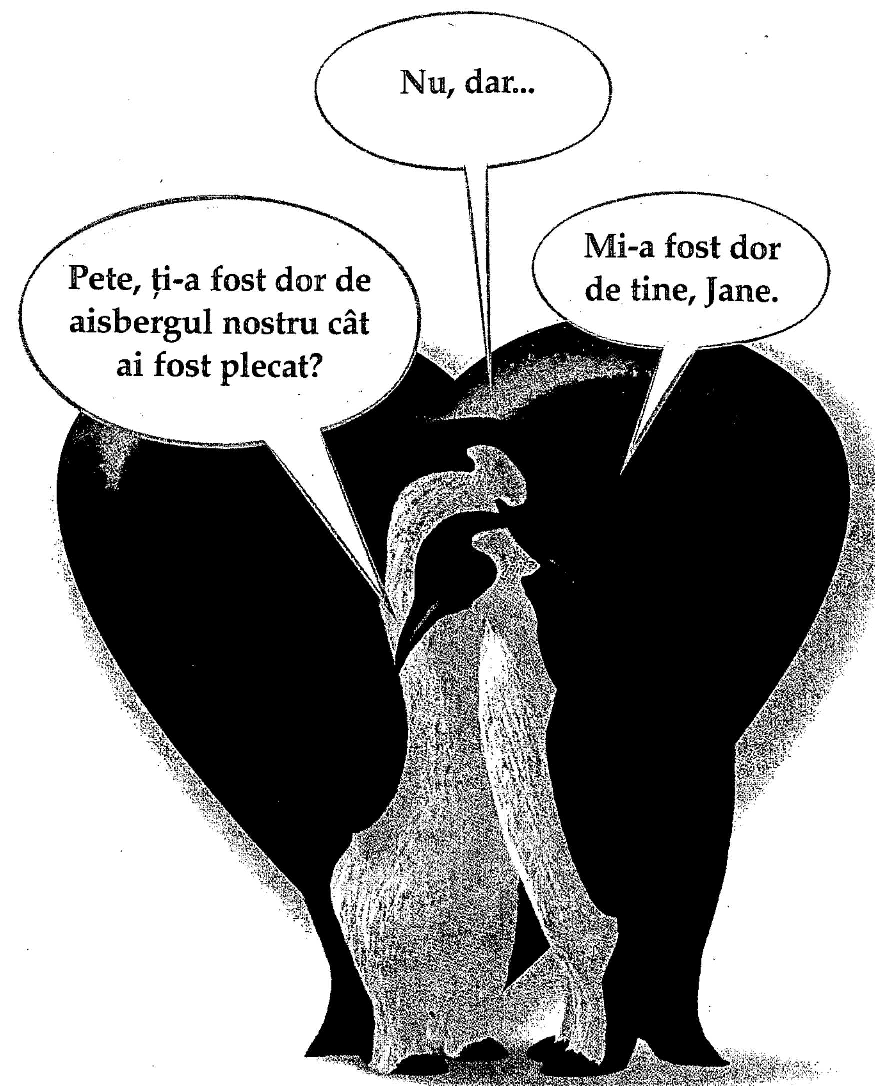
Cercetașii care se întorseseră erau mândri, emoționați și foarte fericiți. Restul coloniei era mândră, emoționată și fericită să-i vadă.

De acum, sarcina de a strânge pește pentru cercetași începea să pară a face parte din rutina firească. Multe păsări dădeau o mână de ajutor. Totul era cu adevărat uimitor.

Profesorul fu rugat să evalueze într-un mod mai științific noua bucată de gheață și zăpadă. Acesta nu părea prea entuziasmat de noua lui sarcină. Era supraponderal, iar excursia până la noul aisberg nu era prea scurtă. Însă, după o discuție calmă cu Louis (și una nu prea calmă cu Alice), anunță că era pregătit să însoțească grupul de cercetași. Și așa și făcu.

Între timp, colonia era preocupată de alte îndatoriri curente importante, dar și plăcute, cum ar fi conceperea unor noi pui de pinguini.

Apoi, pe 12 mai, în ultimul moment, cu puțin timp înainte de începerea iernii antarctice, păsările începură să se mute spre noua lor casă.



În unele situații, mutarea căpăta accente haotice. La un moment dat, câțiva pinguini se pierdură și se iscă panică. Dar păsările se regăsiră și, în cea mai mare parte, totul se desfășură suficient de bine.

Ca urmare a stilului său eficient de conducere, Louis ajunse să fie foarte admirat în întreaga colonie. Cu toate acestea, spre cinstea lui, nu-și lăsă mândria să se transforme în aroganță.

Buddy îi mângâie pe cei îngrijorați, îi încurajă pe cei năpăstuiți, îi calmă pe cei înnebuniți și probabil că încă vreo zece femele pinguin se îndrăgostiră de el (dar asta este o altă poveste).

Când nimeni nu era în stare să se gândească la o soluție pentru o nouă problemă, era chemat Fred pentru a-și expune creativitatea sa echilibrată.

Profesorului îi plăcea foarte mult noua lui postură în cadrul coloniei. Constată chiar că îi făcea plăcere atunci când îl admirau păsările, pe care înainte le considera fără minte.

Alice părea să supraviețuiască dormind numai trei ore pe zi.

Iar NuNu continua să prezică osânda veșnică.

Iarna se scurse. Colonia întâmpină probleme. Noul lor cămin era diferit, locurile de pescuit erau necunoscute, vânturile clătinau zidurile de gheață și zăpadă într-un mod neașteptat. Dar problemele nu erau atât de grave pe cât se temuseră păsările neliniștite.

În sezonul următor, cercetașii găsiră un aisberg și mai bun, mai mare și cu terenuri de pescuit și mai bogate. Și, deși erau tentați să considere că fuseseră supuse la destule schimbări și ar trebui să rămână definitiv la noul cămin, nu o făcură. Se mutară din nou. Era un pas esențial: să nu se mulțumească ușor și *să nu renunțe.*

După cum bănuiți, pregătirile necesare celei de-a doua mutări au fost mai puțin supărătoare decât primele.

Mâine ne vom muta acolo!

Dar de ce din nou? Este așa frumos aici!

Cui îi pasă, atât timp cât în zonă sunt pești buni...

ÎMI PLACE LA NEBUNIE să fiu cercetaș.

Schimbarea cea mai remarcabilă

Ați putea crede că acum, în mod normal, povestea noastră se termină. Dar nu este chiar așa.

Unele păsări începură să vorbească despre cum au găsit aisbergul perfect și astfel...

Tradițiile mor greu. Cultura se schimbă cu aceeași dificultate în coloniile de pinguini ca și în cele omenești.

Alice îl convinse pe Louis să clatine Consiliul de Conducere. Acesta ezita să facă orice care ar putea demonstra lipsă de respect față de păsările care lucraseră din greu pentru a ajuta și a servi colonia. Nu era ușor să întreprinzi anumite acțiuni și să ai grijă și de demnitatea tuturor. Dar Alice era insistentă și, când era așa, știți voi...

Pentru cercetași se stabili un proces de selecție foarte dur. Totodată, li se dădu și mai mult pește. Iar condiția lor în cadrul coloniei continuă să se îmbunătățească.

Sistemul școlar al pinguinilor adăugă în programă un nou obiect de studiu obligatoriu: „Cum să devii cercetaș".

Profesorul preluă poziția de Meteorolog-șef. Puțin mai ezitant la început, „turnă" știință exactă în munca lui și ajunse să-i placă foarte mult ceea ce făcea.

Fred fu rugat să facă parte din Consiliul de Conducere în calitate de Cercetaș-șef. Fu onorat și acceptă.

Lui Buddy i se oferi un număr mai mare de posturi mai importante. Le refuză pe toate, dar ajută Consiliul de Conducere să găsească alți candidați buni. Lipsa lui de ambiție fu considerată drept modestie. Păsările îl iubeau și mai mult.

Azi colonia se mișcă precum nomazii. Majoritatea a acceptat. Unora le place. Alții nu vor accepta nicicând.

Louis s-a retras, a devenit arhetipul bunicului pentru întreaga colonie și acum se bucură de timpul său liber mai mult decât ar fi crezut. Locul său de Pinguin-șef a fost luat de Alice, acum mult mai echilibrată.

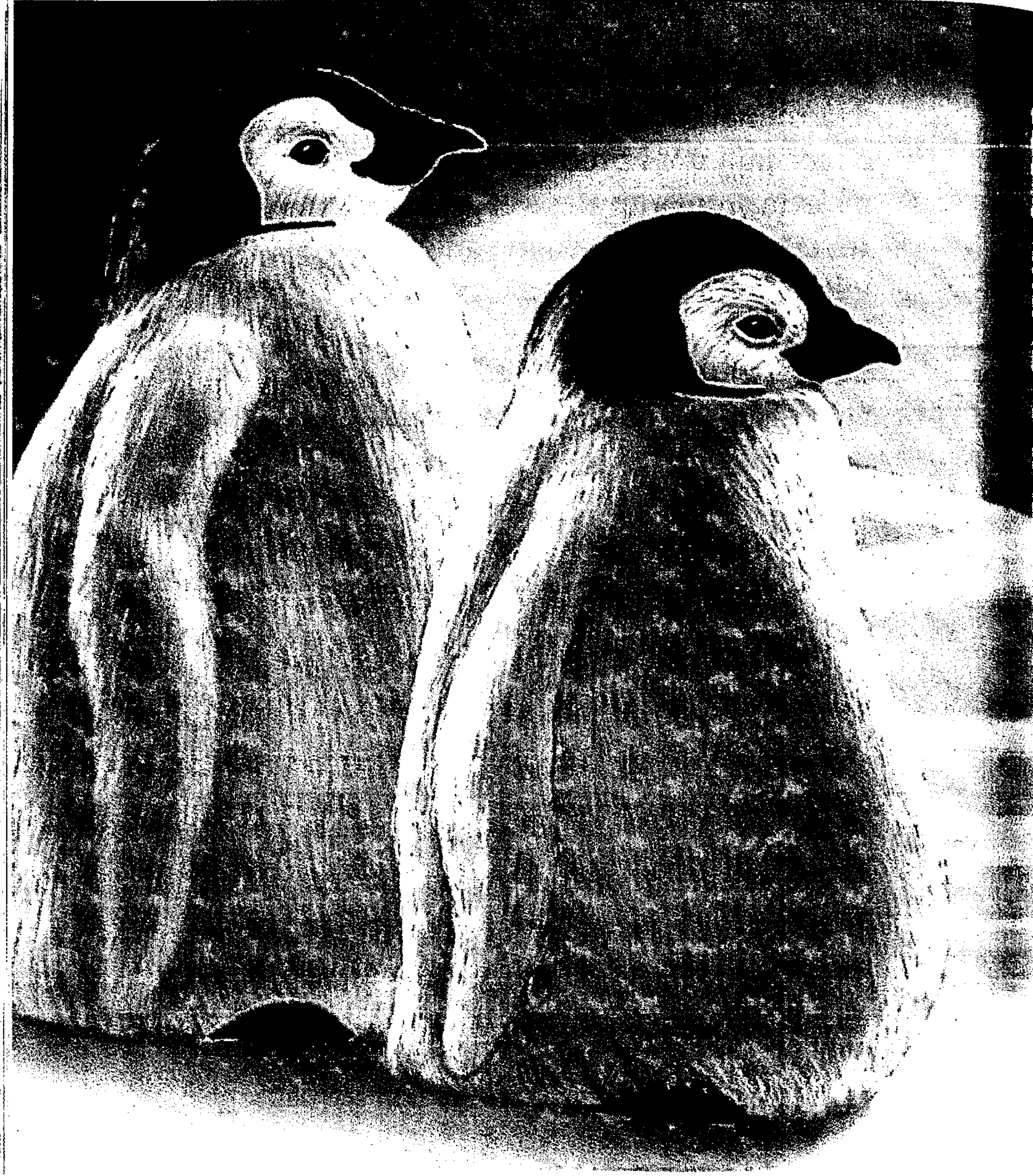
Pe măsură ce timpul a trecut, colonia a înflorit. A crescut mereu. A devenit tot mai pricepută în soluționarea pericolelor, cel puțin din cele învățate din aventura topirii.

Bunicul Louis a devenit cel mai de seamă profesor al coloniei. Toate păsările mai tinere l-au rugat mereu să le spună povestea Marii Schimbări. La început a ezitat, de teamă să nu pară un moș care se laudă cu vechile lui succese — reale sau imaginare. Dar, până la urmă, și-a dat seama de importanța de a povesti puilor — într-un mod cât mai interesant și mai nostim cu putință — toate etapele pe care le parcursese colonia.

Le povesti despre constatarea lui Fred că aisbergul se topea și după aceea cum ei 1) au determinat starea de urgență în colonie pentru a face față unei probleme dificile, 2) au însărcinat un grup ales să coordoneze schimbarea, 3) au stabilit o viziune rațională pentru un viitor mai bun, 4) au comunicat aceasta, astfel încât ceilalți să o poată înțelege și accepta, 5) au îndepărtat cât mai multe obstacole din fața acțiunii, 6) au determinat o reușită rapidă, 7) nu au renunțat, până când noul mod de viață nu era ferm încetățenit și 8) în final, *s-au asigurat că schimbarea nu putea fi împiedicată de tradiții înrădăcinate, care dispar cu greutate.*

Deși Louis nu le-a spus acest lucru niciodată, în mod explicit, în povestea lui, el a considerat că schimbarea cea mai remarcabilă dintre toate a fost faptul că un număr atât de mare de membri ai coloniei nu se mai temeau de schimbare, învățau cele necesare pentru a se adapta noilor împrejurări și lucrau bine împreună, pentru a putea construi un viitor tot mai bun.

Fostul Pinguin-șef se minuna, mai ales, văzând ce făceau puii pentru a ajuta colonia. Și pentru asta îi iubea și mai mult.



❄ ❄ ❄

Sfârșit

(al poveștii, nu al cărții)

❄ ❄ ❄

Schimbarea și succesul

Fabulele pot fi nostime, dar, ca și în cazul poveștii cu pinguini, puterea lor stă în faptul că vă ajută să acționați într-un mod mai inteligent: producție și realizări mai bune, mai puține confuzii și o senzație generală de control, prin înțelegerea a tot ceea ce se întâmplă în jurul vostru.

Unii oameni procesează automat povestea noastră despre pinguini, identificând metode inteligente, asemeni celor utilizate de păsări, evaluându-și experiența personală prin intermediul acestor metode și identificând propriile opțiuni pentru un viitor mai bun. Dar oricine, inclusiv acei oameni, pot beneficia de pe urma unei gândiri mai conștiente, a discuțiilor și a îndrumărilor.

Oameni de toate categoriile, de la ingineri de software la directori executivi, de la persoane casnice la clerici, de la elevi de liceu la pensionari, au folosit povestea pinguinilor în mod conștient pentru a-și îmbunătăți realizările, atât personale, cât și în cadrul organizației. Procesul este adaptabil propriilor circumstanțe.

În primul rând, **citiți și reflectați** asupra poveștii. Este posibil să vi se pară util să o citiți de mai multe ori. Veți fi surprinși cât de multe sunt cuprinse într-o poveste scurtă.

Puneți-vă întrebări care sunt sugerate direct de către poveste: Trăiesc oare pe un aisberg care se topește sau pe un aisberg ce s-ar putea topi? Aisbergurile care se topesc pot căpăta zeci de forme: linii de producție care îmbătrânesc, școli ce devin lipsite de relevanță, servicii a căror calitate scade, o strategie de afaceri care are o semnificație tot mai neînsemnată, o nouă strategie a cărei implementare se pierde pe parcurs. Cine sunt persoanele de lângă mine care seamănă cu NuNu? Dar cei care seamănă cu Alice și Fred? Cine sunt eu?

Acest mod de gândire poate fi mult sprijinit și de cunoașterea cercetărilor lui

Kotter asupra schimbărilor reușite, pentru care prezentăm, în paginile următoare, un rezumat. Puteți examina, pentru fiecare dintre cei Opt Pași, cum și-au atins scopul pinguinii noștri inteligenți. După aceea, puteți examina, pas cu pas, ceea ce voi sau organizația voastră ați făcut sau plănuiți să faceți.

Pregătiți scena

1. Creați senzația de necesitate.

Ajutați-i pe ceilalți să constate cât este de necesară schimbarea și cât este de important să acționați imediat.

2. Alcătuiți echipa de coordonare.

Asigurați-vă că schimbarea este coordonată de un grup puternic — unul care posedă abilități de conducere, credibilitate, aptitudini de comunicare, autoritate, abilități analitice și un sentiment de necesitate.

Decideți ce aveți de făcut

3. Elaborați viziunea și strategia schimbării.

Lămuriți cum va diferi viitorul de trecut și cum se poate transforma viitorul în realitate.

Treceți la acțiune

4. Comunicați pentru a fi înțeleși și a câștiga încrederea.

Asigurați-vă că un număr cât mai mare de persoane înțelege și acceptă viziunea și strategia.

5. Împuterniciți-i pe alții pentru a acționa.

Îndepărtați cât mai multe bariere posibile, astfel încât, cei care doresc, să poată transforma viziunea în realitate.

6. Câștigați victorii pe termen scurt.

Obțineți, cât mai curând posibil, succese care să facă impresie.

7. Nu vă opriți.

După primele succese, măriți ritmul, mai repede și mai tare. Fiți fără liniște, inițiind schimbare după schimbare, până când viziunea devine realitate.

Imprimați-i durabilitate

8. Creați o nouă cultură.

Prețuiți noile tipuri de comportament și asigurați-vă că au succes, până când devin suficient de puternice pentru a înlocui vechile tradiții.

Rolul gândirii și al sentimentelor

Gândirea diferită poate sprijini schimbarea comportamentului și poate determina rezultate mai bune.

- Strângeți informații și analizați-le.
- Prezentați informațiile în mod logic, pentru a schimba modul de gândire al oamenilor.
- O gândire schimbată va conduce, la rândul său, la modificarea comportamentului.

Sentimentele diferite pot schimba și mai mult comportamentul, conducând la rezultate și mai bune.

- Creați experiențe surprinzătoare, convingătoare și, pe cât posibil, vizuale.
- Experiențele schimbă sentimentele oamenilor față de o anumită situație.

- O schimbare a sentimentelor poate conduce la o schimbare semnificativă a comportamentului.

Dacă sunteți o persoană analitică, o analiză formală pe patru coloane poate fi o metodă eficace de reflecție — cei Opt Pași, ce au făcut păsările, ce ați făcut voi și grupul vostru, ce ați putea face.

După parcurgere și reflecție, **discutați povestea și cu ceilalți** care au citit cartea. Discuțiile pot fi neprotocolare sau în cadrul unor programe de pregătire, pot face parte din ședințele obișnuite de lucru sau pot fi discutate cu familia sau prietenii.

Expresiile pinguinilor (aisberguri, Alice, medalii pentru eroi) pot ușura comunicarea și pot face mai puțin confuze și amenințătoare discuțiile privind anumite subiecte. Experiența ne-a arătat că astfel de discuții pot fi foarte utile.

Găsiți alte unelte, care să vă ajute să aplicați lecțiile învățate din fabulă. Pentru oricine care dorește să consulte cărți de

cercetare în domeniul afacerilor, „Leading Change" și „The Heart of Change" pot fi foarte utile.

Astăzi avem unelte de înaltă tehnologie. Vom publica povești despre ce au făcut oamenii în mod efectiv ca urmare a fabulei pinguinilor, metode pentru ușurarea dialogului între persoanele care au citit cartea, precum și exerciții de pregătire mai structurate pe pagina de internet www.ouricebergismelting.com.

Cu ajutorul uneltelor, discuțiilor și al cărții veți **găsi posibilități mai noi și mai bune de a acționa** sau vă veți întări convingerea de a continua să acționați așa cum faceți deja. Găsiți modalități de ajutorare prin inițiativele celorlalți. Aplicați metoda celor Opt Pași. În orice caz, realizați mai mult, câștigați mai multă mândrie, vă distrați mai bine, suferiți mai puțin de pe urma problemelor aparent nesfârșite care pot fi create de o lume în schimbare, determinați reușita organizației și îi expuneți pe ceilalți mai puțin la risc.

În sfârșit, și poate aceasta este cea mai mare reușită a cărții, atunci când **acționați în concordanță cu ceilalți**, pentru că toți ați citit, reflectat și discutat pe seama aceleiași fabule, rezultatele finale pot fi foarte eficiente.

Dacă în ultimii câțiva ani am învățat o lecție covârșitor de importantă, aceasta este următoarea: când păsările din Consiliul de Conducere, pinguinii din conducerea de mijloc și puii sunt toți de aceeași parte a aisbergului în ceea ce privește schimbarea, este uimitor ce se poate întâmpla, în ciuda condițiilor potrivnice.

Puteți folosi această abordare și în afara locului de muncă — în comunități, echipe sportive, congregații religioase și chiar în familie. O dată ce ați început să gândiți astfel, veți constata că există peste tot aisberguri care se topesc sau care sunt pe cale de a se topi.

Ascultându-i pe ceilalți, nu am încetat să ne minunăm câte probleme legate de aisberguri există în lumea noastră aflată în rapidă schimbare. Nu încetăm să ne minunăm cât de dificile sunt de constatat și de soluționat

aceste probleme. Dar, mai presus de orice, nu încetăm niciodată să ne minunăm de modalitățile creative pe care oamenii le inventează pentru a merge mai departe și a crea un viitor mai bun pentru grupuri mici, organizații mari și pentru ei personal.

Oamenii pot fi (uneori) chiar mai inteligenți decât pinguinii.



Sfârșit

(cu excepția cititorilor care mai doresc și alte informații)



Cum s-a născut această carte

În 1996, John Kotter a scris „Leading Change". A fost considerată cartea de management nr. 1 de către Executive General, devenind ulterior cea mai bine vândută carte din ultimul deceniu în problema schimbării în cadrul organizațiilor. După părerea noastră, cadrul din carte este utilizat mai des decât orice altă metodologie unică, de către mai mulți conducători, pentru a face față schimbării, indiferent de formă: determinarea unei creșteri mai accentuate, eliminarea ineficiențelor, îmbunătățirea calității produselor sau serviciilor sau restructurarea fluxurilor a cine, ce face și cum.

„Leading Change" s-a bazat pe cercetări extinse care au identificat și definit un model în opt pași asociat eforturilor de schimbare de mare succes. „Leading Change" vorbește despre fiecare dintre acești pași ceva mai detaliat.

Șase ani mai târziu, Kotter a scris, împreună cu Dan Cohen, o continuare a acestei cărți, „The Heart of Change". Și aceasta a fost cea mai bine vândută carte și a câștigat premii. „The Heart of Change" s-a bazat și ea pe cercetări extinse care au reconfirmat constatările studiului original, adăugând o nouă dimensiune importantă: Este mai puțin probabil ca oamenii să se schimbe, pe sine și pe alții, în funcție de date și analize și mult mai probabil ca acest lucru să se întâmple pe baza unor experiențe convingătoare. Sentimentele de multe ori înving rațiunea. „The Heart of Change" explorează această dimensiune prin intermediul a peste douăzeci de povestiri adevărate din bine-cunoscute medii de afaceri și ramuri de guvernământ.

În toată această perioadă, Kotter s-a convins în totalitate că rata schimbării va continua să crească. S-a convins, de asemenea, că 90 la sută din organizații fie ignorau schimbările relevante, fie încercau să se adapteze într-un fel care nu corespundea aspirațiilor lor. Se investeau prea mult timp și bani pentru a obține prea puțin, cu prea multă suferință și frustrare pe toate planurile.

De asemenea, Kotter a concluzionat că a face față schimbării devenea o sarcină din ce în ce mai importantă nu numai pentru persoanele aflate în vârful ierarhiei organizațiilor, ci și la toate nivelurile acesteia. În cele mai reușite eforturi de schimbare cercetate de Kotter, aproape fiecare juca roluri cruciale în sprijinirea firmelor pentru a se adapta într-o lume aflată în schimbare. Și totuși, în vasta majoritate a organizațiilor studiate de el, oamenii nu știau ce aveau de făcut, se simțeau amenințați sau erau convinși că managementul superior nu avea nevoie de sprijinul lor. În mod inevitabil, acest lucru determina decizii slabe, eforturi irosite, mișcare prea lentă și multă frustrare.

Apoi apare Rathgeber. Acesta a fost inspirat de cărțile lui Kotter, câștigătoare de premii, și a conceput un scurt exercițiu de formare despre o colonie de pinguini (coperta cărții „Leading Change" are pe ea o imagine cu pinguini). Exercițiul a fost menit atât pentru uzul personalului de conducere, cât și pentru cei care abia își începeau activitatea. Colaborarea dintre Kotter și Rathgeber a

apărut legată de acest proiect după care Kotter a sugerat să scrie o carte împreună.

Fabula despre pinguini care a rezultat s-a bazat pe elementele cuprinse în cărțile „Leading Change" și „The Heart of Change", pe alte lecții învățate de autori în ultimii ani pe tema schimbărilor efective, pe o teorie a învățării prin povestiri memorabile și stimuli vizuali (cum ar fi ilustrațiile), precum și din actualele cunoștințe din neurologie și disciplinele aferente despre cum funcționează mintea omenească. Rezultatul final nu aduce nici pe departe cu o carte tipică, specializată. La prima vedere, poate părea o carte prostească sau simplistă, însă este departe de a fi așa ceva.

Obiectivul cărții „Aisbergul nostru se topește"a fost acela de a atrage atenția asupra capacității incredibile a povestirilor de calitate de a influența în timp comportamentul, determinând indivizii și grupurile acestora să devină mai competenți în dirijarea schimbării și obținerea unor rezultate mai bune. Una dintre părțile frumoase ale unor astfel de povestiri este faptul că provoacă acțiunea unui număr mare de persoane, într-o manieră

destul de diferită de cea a majorității cărților specializate tradiționale. Autorii cred, cu toată sinceritatea, că lumea are nevoie de mai multă acțiune din partea unei categorii mai mari de persoane — acțiune care să fie informată, angajată și inspirată, astfel încât să ne poată sprijini pe toți într-o epocă cu tot mai multe schimbări.

La momentul apariției acestei cărți, făcusem deja zeci de experiențe cu cartea. Unele se concentraseră pe indivizii care citiseră manuscrisul, altele pe utilizarea cărții în pregătirea formală, altele asupra managerilor care discutau manuscrisul cu grupurile lor de lucru, iar altele, pur și simplu, pe distribuirea cărții unui număr mare de persoane dintr-o firmă, o direcție sau un departament al unei organizații. Obiectivul celei din urmă a fost de a avea un efect la nivel de sistem — atomii să vibreze pe aceeași frecvență — ceea ce rar se întâmplă cu cărțile de afaceri tradiționale citite de un număr redus de persoane. Până acum, toate experiențele au avut rezultate promițătoare.

Când am întrebat un cititor mai în vârstă ce părere are despre carte, iată ce a scris:

Pentru cineva care a trecut cu vederea o serie de inițiative intenționate de schimbare...

- Cartea vă face să zâmbiți.

- Vă face să apreciați modul în care structura povestirii înfățișează logica procesului schimbării alături de obstacolele specifice acestuia.

- Vă determină să vă reamintiți cât de mult bun-simț este implicat și cât de previzibile sunt unele etape ale procesului — dar că relaționarea, răbdarea și COMUNICAREA nu ar trebui niciodată subestimate, iar schimbarea este întotdeauna de natură sentimentală.

- Scoate în evidență o unealtă mai puțin amenințătoare, ce poate fi utilizată pentru inițierea discuțiilor pe tema procesului pentru echipe de proiect nou-înființate. Capacitatea de a face referire cu umor la o relatare despre un proces de schimbare poate reduce o parte din emoțiile prin care trec echipele care sunt prinse periodic în ceva ce cred că întâmpină numai ei.

- Oferă o unealtă de a stimula discuțiile pe tema înnoirilor în întreaga organizație. În mod inevitabil, ciclul de viață duce la stagnare și mulțumire de sine. De ce n-am arunca, din când în când, în fața oamenilor, câte un aisberg?

Pentru cineva care nu a condus sau nu a participat într-o inițiativă pragmatică de schimbare...

- Vă face să zâmbiți pentru că vă puteți identifica imediat cu unul sau mai mulți pinguini.

- Vă oferă o imagine rapidă, dar și cuprinzătoare, a unei inițiative de schimbare metodice (și familiare) într-un format ușor digerabil.

- Vă ajută să vă puneți în locul unuia dintre eroi și să vă imaginați drept un campion eligibil al schimbării — întrucât vă permite

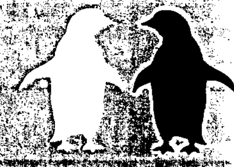
să descifrați misterele a ceea ce credeați înainte a fi un teritoriu rezervat doar șefilor care dețineau toate răspunsurile.

- Demonstrează că un progres real necesită participarea unei echipe, în care fiecare are un rol important (inclusiv voi) și fiecare își cunoaște rolul.

- Și, în toate cazurile — pentru cei care au trecut printr-un efort considerabil de schimbare, pentru cei care nu au făcut-o, pentru cei de la conducerea firmelor, dar și pentru ceilalți — cartea ajută la crearea unor abilități noi și mai bune și (ceea ce este mai important) obținerea unor rezultate mai bune.

Acesta nu este deloc un rezumat rău pentru intențiile noastre.






ISBN 978-973-88749-9-2